
BACHELORARBEIT

Frau
Rachael McCulloch

**Bedeutung der interkulturellen
Kompetenz in einem
international agierenden
Unternehmen am Beispiel der
Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG**

2014

BACHELORARBEIT

Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in einem international agierenden Unternehmen am Beispiel der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

Autor:
Frau Rachael McCulloch

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11sK3-B

Erstprüfer:
Prof. Waldemar Stotz

Zweitprüfer:
Hr. Maximilian Werner

Einreichung:
Landstuhl, 22.01.2014

BACHELOR THESIS

The meaning of intercultural competence in an internationally active company, using the example of the Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

author:
Ms. Rachael McCulloch

course of studies:
Applied Media

seminar group:
AM11sK3-B

first examiner:
Prof. Waldemar Stotz

second examiner:
Mr. Maximilian Werner

submission:
Landstuhl, 22.01.2014

Bibliografische Angaben:

Nachname, Vorname: McCulloch, Rachael

**Bedeutung der interkulturellen Kompetenz in einem international
tätigen Unternehmen am Beispiel der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG**

**The meaning of intercultural competence in an internationally active
company, using the example of the Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG**

2014 - 59 Seiten

Mittweida, Hochschule Mittweida (FH), University of Applied Sciences,

Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit ist, welche Rolle die interkulturelle Kompetenz in einem international tätigen Unternehmen einnimmt. Welcher Bedeutung dieser zugesprochen wird und wie sich diese entwickeln lässt. Nach einer Schilderung des globalen Unternehmens und dem damit eingehenden Personalbedarf wird auf die zentralen Begriffe der interkulturellen Kompetenz eingegangen: Kultur und Kommunikation. Abschließend werden mögliche Problemstellungen geschildert, die aus fremdkulturellen Begegnungen resultieren, sowie Lösungsansätze zur Vorbeugung und Bewältigung dieser Probleme.

Inhaltsverzeichnis

Abstract.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1 Einleitung.....	1
2 Globale Unternehmen.....	2
2.1 Globalisierung.....	2
2.1.1 Ursachen der Globalisierung	4
2.2 Globale Unternehmen.....	7
2.2.1 Globalisierung in der Automobilbranche.....	8
2.2.2 Globale vs. Internationale Unternehmen.....	9
2.2.3 Human Resource Management in globalen Unternehmen.....	11
2.2.4 Kritik an globalen Unternehmen.....	14
3 Interkulturelle Kompetenz.....	17
3.1 Definition Interkulturelle Kompetenz	18
3.2 Interkulturelle Kommunikation.....	20
3.3 Kulturbegriff.....	21
3.3.1 Kulturtheorien.....	22
3.3.1.1 Hofstede.....	22
3.3.1.2 Hall.....	23
3.3.1.3 Kutschker/Schmid.....	25
3.4 Kommunikationsbegriff.....	26
3.4.1 Kommunikationsmodell nach Lasswell.....	27
3.4.2 Axiome der Kommunikation nach Watzlawick.....	27
3.4.3 Das Kreismodell der Kommunikation.....	28
3.4.4 Das Modell des Informationsflusses in zwei Schritten.....	29
3.5 Entwicklung interkulturelle Kompetenz.....	29
3.5.1 Voraussetzungen.....	30
3.5.2 Methoden.....	32
3.5.3 Messung interkultureller Kompetenz.....	34
3.6 Probleme interkultureller Begegnungen.....	35

3.6.1	Ethnozentrismus.....	35
3.6.2	Kulturelle Unterschiede.....	36
3.6.2.1	Sprachliche Ebene	36
3.6.2.2	Inhaltliche Ebene.....	36
3.6.2.3	Ebene der nonverbalen Kommunikation	37
3.6.3	Das Kulturschock-Modell.....	37
4	Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG	39
4.1	Die Unternehmensgeschichte.....	39
4.1.1	Der Konzern heute.....	39
4.2	Die internationale Präsenz.....	41
4.3	Die Unternehmenskultur.....	42
4.3.1	Interkulturelle Tätigkeiten der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG.....	43
5	Fazit.....	44
	Literaturverzeichnis.....	X
	Eigenständigkeitserklärung.....	XV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Radstruktur des globalen Unternehmens.....	14
Abbildung 2: Drei Ebenen der mentalen Programmierung.....	22
Abbildung 3: Eisbergmodell nach Sigmund Freud.....	25
Abbildung 4: Die Entstehung kultureller Überschneidungssituationen.....	30
Abbildung 5: Modell des Development of Intercultural Sensitivity.....	32
Abbildung 6: Kulturschock-Modell nach Oberg.....	38
Abbildung 7: Geschäftszahlen der Porsche AG.....	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Faktoren multinationaler, globaler und internationaler Unternehmen	10
Tabelle 2: Ableitung von Fragen des strategischen Managements zur Entwicklung einer HR-Strategie.....	11
Tabelle 3: Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz.....	19
Tabelle 4: Kommunikationsmodell in Anlehnung an Lasswell.....	27
Tabelle 5: Arten der Akkulturation nach Berry.....	35

1 Einleitung

Viele Unternehmen sehen ihre Zukunft auf dem globalen Markt. Doch was genau kennzeichnet eine globale Organisation? Und welche Herausforderungen ergeben sich, wenn man seine Geschäftsaktivitäten über nationale und kulturelle Grenzen hinweg ausweitet?

Durch die Erschließung globaler Märkte und die daraus folgende intensivere Kooperation mit Angehörigen anderer Kulturen, werden neue Ansprüche an die Fähigkeiten und Kenntnisse der Beschäftigten gestellt. Viele international agierende Unternehmen stellen sich seit einigen Jahren die Frage, welche Rolle die interkulturelle Kompetenz in der Effizienz und Effektivität ihrer Mitarbeiter auf dem globalen Markt spielt. In der Realität scheitern eine Vielzahl der Expatriates¹, sie stoßen in dem fremdkulturellen Umfeld auf Unverständnis und verursachen hohe Kosten für das Unternehmen.

Die vorliegende Arbeit untersucht die Bedeutung interkultureller Kompetenzen im internationalen Rahmen. Zuerst wird der Frage nachgegangen, wie sich ein globales Unternehmen definieren lässt und welchen Einfluss die Kultur darauf nimmt. Es schließen sich konzeptionelle Überlegungen zur interkulturellen Kompetenz an, die auf die Teilkonstrukte Kultur und Kommunikation, sowie auf Methoden zur Kompetenzentwicklung eingehen. Wichtig hierbei ist auch die Berücksichtigung der Probleme, die bei interkulturellen Begegnungen entstehen können. Abschließend wird auf die Porsche AG eingegangen; Allgemeines über das Unternehmen, sowie eine Schilderung der Notwendigkeit interkultureller Kompetenzen in der immer globaler werdenden Automobilbranche. Voraussetzung für die Untersuchung bietet eine Auswahl an Literatur aus der Anthropologie, den Wirtschaftswissenschaften, der Kommunikationswissenschaft sowie der Psychologie.

1 Ins Ausland entsandte Mitarbeiter, siehe Kapitel 2.2.3

2 Globale Unternehmen

2.1 Globalisierung

In der heutigen Wirtschaft werden viele Unternehmen vor dem Ultimatum „*globalize or die*“ (Lasserre, 2012: 3) gestellt, doch nicht alle wissen, was es heißt, Global zu agieren; Ist es lediglich eine Expansion in andere Länder? Oder vielmehr die Standardisierung eines Produktes für den weltweiten Verkauf? (vgl. Lasserre, 2012: 3). Ziel dieses Kapitels ist es, sich dem Phänomen der Globalisierung zu nähern, herauszufinden, welche Kräfte sie antreiben und was genau ein globales Unternehmen von einem Multinationalen oder Internationalen unterscheidet.

Gemäß Duden bedeutet Globalisierung die „*weltweite Verflechtung in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Kultur u.a.*“. Das Wort erscheint im Jahre 2000 erstmals in einem deutschen Rechtschreiblexikon, es ist allerdings nicht davon auszugehen, dass die Globalisierung per se ein modernes Phänomen sei. Es ist schwierig zu ermitteln, wann genau die Globalisierung ihren Anfang nimmt und in der Literatur wird dieses Thema oft diskutiert; einige sehen den Anfang in der Neuzeit, andere im Mittelalter und andere wiederum mit der Prägung des Begriffs in den siebziger Jahren. Grundsätzlich muss man sagen, dass Handlungsweisen, die Ähnlichkeiten mit denen der heutigen globalisierten Wirtschaft aufweisen, schon in mehreren Phasen der Weltgeschichte erscheinen.

Laut Wolf manifestiert sich die Idee der Globalisierung, zugegeben in einer etwas abgeänderten und begrenzteren Form, schon sehr früh in der menschlichen Geschichte. In seiner Theorie der „*regulatory competition*“ (Wolf, 2004: 26) geht er davon aus, dass die Freiheiten der heutigen Wirtschaft auf das Konkurrenzverhalten der früheren Herrscher zurückzuführen ist: „*Earlier princes gave charters to cities to encourage commerce, aware that the communities of merchants might otherwise move to the realm of some rival*“ (Wolf, 2004: 27). So unterstützten Herrscher den Handel, nicht aus Wohlwollen ihren Bürgern, sondern aus Eifersucht anderen Herrschern gegenüber.

Dieses Phänomen kann sowohl auf den Güterhandel, als auch auf eine Art „Wissenshandel“ zurückgeführt werden; zum Beispiel werden Vertreter einer bestimmten Meinung oder Mitglieder einer bestimmten Gruppe aufgrund ihrer

politischen, religiösen oder wissenschaftlichen Überzeugungen aus der Kultur verstoßen oder ins Exil geschickt. Diese Persönlichkeiten wandern daraufhin in andere Kulturen und verbreiten ihre Anschauungen dort weiter. So entstand ein ständiger Wissensaustausch und Kampf politischer Einheiten für wirtschaftliche und kulturelle Hegemonie (vgl. Wolf, 2004: 27).

Für Mikl-Horke ist der Handel über weite Strecken und mehrere Länder hinweg keineswegs ein westliches Phänomen:

„Viel zu wenig bewußt ist unter dem Eindruck der Entstehung von Marktwirtschaft und Industriekapitalismus, daß schon seit frühster Zeit ausgedehnte Handelsverbindungen von Sibirien bis zu den Pyrenäen, von China bis Rom, von Afrika bis Hinterindien, von Vorderasien bis Skandinavien bestanden. Und vieles, was dann zum typischen westlichen Weltwirtschaftssystem wurde, baute auf Errungenschaften, Praktiken, Kenntnisse und Erfahrungen auf, die außerhalb Europas entwickelt worden waren, oft in Jahrtausende überspannenden Prozessen“ (Mikl-Horke, 1999: 19).

Dabei bezieht sie sich auf die Differenziertheit der Erträge und der Angebote aus Regionen mit verschiedenen natürlichen Ressourcen.

Diese einfachen Tauschgeschäfte kommen nicht aufgrund der interkulturellen Kompetenzen der Tauschpartner zustande, sondern beruhen auf ein Wertesystem, welches von jeder Partei respektiert wird. Es wird ohne sprachliche Kommunikation, lediglich durch Verhaltensmuster, Vertrauen und Ehrlichkeit gehandelt, ein sogenannter *„stummer Tausch“* (Mikl-Horke, 1999: 21). Herodot erklärt: *„Und keiner betrüge den anderen; denn weder rührten sie selber das Gold an, bevor es nach ihrem guten Glauben dem Wert der Waren entspreche, noch rührten jene die Waren an, bevor sie selber das Gold genommen hätten“* (Herodot, 1991: 196, zitiert nach Mikl-Horke, 1999: 21).

Mit der Entdeckung des amerikanischen Kontinents fügt sich ein wichtiger Teil in das Konstrukt des weltweiten Handels ein. Ohne diesen Teil ist es keine wirklich globale - also weltumspannende - Wirtschaft. Es kann also behauptet werden, dass die Anfänge der heutigen globalen Wirtschaft im 16. Jahrhundert einzuordnen sind; seitdem ist auch das stetige Wachstum des globalen Handelns nachzuweisen.²

2 <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/entwicklung-der-globalisierung/>

Globalisierung im modernen Sinne kann aus volkswirtschaftlicher Sicht als Versuch gesehen werden „...den Einsatz der Produktionsfaktoren zu optimieren“ (Koch, 2012: 17). Dieser Prozess wird immer weniger von den ausschlaggebenden Faktoren (siehe Kapitel 2.1.1) gebremst und findet zunehmend auf der globalen Ebene statt. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird hingegen „...die globale Ausweitung sämtlicher einzelwirtschaftlicher Unternehmen der nunmehr zu global player avancierten Unternehmen“ (Koch, 2012: 17) beschrieben.

Es sind allerdings nicht nur die wirtschaftlichen Eigenschaften der Globalisierung erwähnenswert. Es gibt auch solche, die unser alltägliches Leben vereinfachen und prägen: Die Entwicklung der Infrastruktur, sowie die sich daraus ableitende wachsende Einfachheit des Reisens sind Besonderheiten, die darauf zurückzuführen sind. Ebenfalls das in unserem Leben omniprésente Internet und deren Einfluss auf unser Leben ist ein Ergebnis der Globalisierung. Man bedenke dabei, dass durch das Internet Gruppen wie z. B. Anonymous³ Einfluss auf politische Geschehnisse in Ländern wie Ägypten oder Syrien nehmen können, ohne das Haus zu verlassen.

2.1.1 Ursachen der Globalisierung

In der Literatur wird gemeinhin davon ausgegangen, dass der Globalisierung im modernen Sinne vier ausschlaggebende Faktoren zugrunde liegen: „*Globalization became a reality at the beginning of the 1970's because of the convergence of several political, technological, social and competitive factors*“ (Lasserre, 2012: 4).

Die *Entwicklung des freien Handels* zeichnet sich als einer der relevantesten Beförderer der Globalisierung aus. Mit der Gründung des GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, jetzt World Trade Organization) und der Europäischen Union, werden die Barrieren des internationalen Handels gesenkt und somit ein Umfeld geschaffen, in dem der internationale Handel gefordert wird (vgl. Lasserre, 2012: 5).

Betrachtet man die treibenden Kräfte der Globalisierung aus politischer Sicht trägt der Fall des Eisernen Vorhangs erheblich zu der Entwicklung des internationalen Handels bei. Durch den Fall des Kommunismus werden Märkte zugänglich, die zuvor dem internationalen Handel verschlossen waren (vgl. Stonehouse et al., 2004: 44)

3 Anonymous: Kollektiv, welches sich stark gegen die Zensur, Diktatur und Verletzung der Menschenrechte erhebt und politische Demonstrationen mit Hilfe einer Internetplattform organisiert. Methoden sind oft umstritten und Mitglieder zeigen sich meist mit Masken aus „V wie Vendetta“ entnommen. Bringen mit ihren Anhängern PayPal oder ganze Regierungsseiten zum Einsturz.

Der *technische Fortschritt* spielt in der Geschichte der Globalisierung ebenfalls eine tragende Rolle. Wollte man vor 500 Jahren international handeln, musste man mit hohen Rechnungen und langen Strecken rechnen. Es lohnt sich nur, Güter mit einem hohen Wert, wie zum Beispiel Seide, zu transportieren. Die technische Voraussetzung für die Anfänge der Globalisierung liegen in der industriellen Revolution. Die Industrialisierung ermöglicht die Massenproduktion der Güter und deren Vertrieb zu einem bisher unvergleichbar niedrigen Preis (vgl. Stonehouse et al., 2004: 44).

Stonehouse zufolge ist: *„Development in transportation [...] the second technological force without which globalization could not have taken place“* (Stonehouse et al., 2004: 44). Schiffsbau, sowie auch der Aufbau des länderübergreifenden Schienenverkehrs sind Aspekte, die den weltweiten Gütervertrieb ermöglichen. Mit der Selbstverständlichkeit des Gütertransports sinken die Kosten; die Welt wird kleiner. Parallel zu den Entwicklungen in dem Transportbereich, ereignet sich in dem Bereich der Kommunikation ebenfalls einiges. Durch Erfindungen, die heute als selbstverständlich und gar veraltet oder unnütz gelten, ist es möglich, Geschäfte über Kontinente hinweg zu steuern.

Wenn Endverbraucher Produkten aus anderen Ländern ausgesetzt werden, beispielsweise durch die Medien, findet eine Angleichung des Konsumverhaltens statt. *„Convergence of consumer needs“* (Lasserre, 2012: 5), wie es von Lasserre betitelt wird, geht davon aus, dass der Verbraucher ein standardisiertes Produkt mit hoher Qualität zu einem niedrigen Preis, den regionalen, eventuell etwas hochwertigeren, Produkten vorziehen würde. Ein Beispiel hierfür ist die enorme Popularität der Blue Jeans resultiert durch den steigenden Einfluss der Medien auf das Konsumverhalten der jungen Erwachsenen. Das Konzept der Standardisierung ist allerdings mit Vorsicht zu interpretieren. Es ist wohl zutreffend, dass immer mehr Produkte in der ursprünglichen Form global verfügbar sind, allerdings bringt die Globalisierung auch ein Drang nach Vielfalt mit sich. So ist es beispielsweise üblich, dass in einem Supermarkt Produkte aus aller Welt zu finden sind und nicht, wie bei dem Prinzip der Standardisierung, nur ein Produkt für die ganze Welt (vgl. Stonehouse et al., 2004: 41).

Verbesserungen im Bereich der Bildung und das daraus resultierende steigende Einkommen stellen auch Stützen der Globalisierung dar (vgl. Stonehouse et al., 2004: 42). Die Zahl an ausgebildeten oder studierten Fachkräften in den entwickelten Ländern ist im Vergleich zu der Nachkriegszeit erheblich angestiegen, was die allgemeine Produktivität dieser Länder steigert. Ebenfalls herrscht ein allgemeines Verlangen nach Konsumgüter wie beispielsweise Smartphones, Laptops und den neusten Fernseher. Durch günstige Finanzierungsangebote wird es auch jedem

ermöglicht, so hat auch ein Empfänger von Sozialleistungen meist die gleiche Ausstattung wie ein Berufstätiger.

„Competition in many industries and markets has become increasingly global as the role of governments diminishes and free market forces are allowed to play a more significant role“ (Stonehouse et al., 2004: 45). Laut Stonehouse ist also die Zurückhaltung der Regierung, sodass die Märkte untereinander frei agieren können, ein relevanter Katalysator in der Entwicklung des globalen Konkurrenzverhaltens. Die Konkurrenz der Märkte ist im Laufe der Globalisierung immer stärker geworden. Es ist von einer erheblicher höheren Anzahl an internationaler Konkurrenz auszugehen, die sich alle auf dem globalen Markt behaupten möchten.

Diese Entwicklung führt allerdings keineswegs zu einer vollkommenen Globalisierung, sie trifft nur auf die momentan dominierenden Länder im globalen Handel zu: die Triade. Die Triade ist aufgebaut aus Nordamerika, Westeuropa und das industrialisierte Ostasien, sie ist für 80% der Weltwirtschaftsleistung zuständig, basiert aber auf lediglich 20% der Gesamtbevölkerung (vgl. Stonehouse et al., 2004: 46). Diese Entwicklung resultiert aus der technischen und wirtschaftlichen Überlegenheit dieser Länder. Es ist unwahrscheinlich, dass sich jemals eine vollkommene Globalisierung entwickeln wird, der Trend geht allerdings verstärkt in die Richtung der internationalen Ausrichtung der Unternehmen (vgl. Stonehouse et al., 2004: 46).

Wolf hingegen begründet die Stagnation in den Entwicklungsländer mit dem Verhalten der Global Players (vgl. Wolf, 2004: 38). Er vertritt die Meinung, dass die führenden Mächte niemals Verhandlungen mit Ländern eingingen, die weder auf dem Prinzip des *„rule of law“*⁴ aufgebaut sind, noch über ein Mindestmaß an technische Voraussetzungen verfügen: *„This is how inequality produces black holes in the world economy“* (Wolf, 2004: 38). Für ihn ist also die Stabilisierung der Regierung und die Anpassung an westliche Standards die Voraussetzung für eine Einbindung in die globale Wirtschaft.

⁴ Rechtsstaatsprinzip, fordert von modernen Demokratien im Allgemeinen eine geschriebene Verfassung, in der die Staatsgewalten an das Recht gebunden sind, wie es vom Volk bzw. dessen Vertretern gesetzt wurde. Quelle: BPB

2.2 Globale Unternehmen

Der Global Player „...*aspires to establish a sustainable competitive position in the key markets of the world and to build an integrated business system of designs spread over those key markets*“ (Lasserre, 2012: 33). Sie sind einerseits die Treiber, andererseits das Produkt der Globalisierung.⁵

Damit ein global agierendes Unternehmen in einer fremden Umwelt seiner Organisationskultur treu bleiben kann, muss ein Gleichgewicht gefunden werden zwischen den Leitsätzen des Unternehmens und den lokalen kulturellen Unterschieden: „*Companies have to first learn where they are from before they can learn where they are going*“ (Bartlett/Ghoshal, 2008: 39). Eine globale Organisation muss also laut Lasserre auf der einen Seite eine gewisse Koordination und Zentralisierung der Abläufe einführen, auf der anderen Seite muss aber an die lokalen Umstände angepasst, also ein gewisses Maß an Dezentralisierung entwickelt werden (vgl. Lasserre, 2012: 71).

Diese Umstellung kann Schwierigkeiten mit sich bringen, denn laut Bartlett und Ghoshal hat jedes Unternehmen, sowie auch jede Gesellschaft, ihre eigene Kultur. Diese Unternehmenskultur ist gezeichnet durch ihre spezielle „*way of doing things*“ (Bartlett/Ghoshal, 2008: 46), die aus der Organisationsstruktur und den angewandten Managementprozessen resultieren. „*Asked what has shaped their company's norms, values and „way of doing things“, managers often cite the influence of the company's founder or another key executive*“, so bleiben Handlungsweisen oder gar spezifische strategische Entscheidungen dieser Personen über längere Zeit in der Unternehmensstruktur sichtbar (vgl. Bartlett/Ghoshal, 2008: 46).

In Anlehnung an die Untersuchungen des Wirtschaftshistorikers Alfred Chandler, stellen Bartlett und Ghoshal eine interessante These über den Einfluss der Nationalkultur auf die Unternehmenskultur und Organisationsstruktur auf: „*Nationally influenced behavioral characteristics become an ingrained part of each company's „way of doing things“ and shape its international organization structure and process*“ (Bartlett/Ghoshal, 2008: 48). Demnach ist am Beispiel britischer Unternehmen erkennbar, dass diese auf eine starke familiäre Präsenz in den Unternehmen aufbaut. Es werden lediglich Familienmitglieder oder vertraute Bekannte für Führungs- oder Auslandspositionen in Betracht gezogen: „*For reasons related to Britain's unique geography, political economy, legal structure, social history and educational system,*

5 <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/organisationen/>

companies developed under a system of family management, that emphasized personal relationships more than formal structures...“ (Bartlett/Ghoshal, 2008: 48). Die amerikanischen Unternehmen hingegen sind geprägt von dem „*pioneering spirit and sense of limitless opportunity*“ (Bartlett/Ghoshal, 2008: 49); sie wenden sich ab von dem elitären und familienorientierten Verhalten der Briten ab, sodass es jedem mit der entsprechenden Ausbildung ermöglicht sei, als Manager zu fungieren. Diese frühzeitigen Prägung der Unternehmenskultur zieht einen roten Faden durch die Geschichte und bildet die Grundlage der heutigen Untersuchungen zur interkulturellen Kompetenz auf der Unternehmensebene.

2.2.1 Globalisierung in der Automobilbranche

Die Automobilindustrie scheint geradezu geschaffen für die Globalisierung. Es gibt jedoch handfeste Auslöser für diese stufenweise Entwicklung der Automobilbranche von einem lokalen, zu einem auf internationalem Level betriebenen Geschäft.

Seidenfuß beschreibt einen Wandel im Käuferverhalten, verursacht durch sinkende Markentreue und dem Drang zur Individualisierung gekoppelt mit zunehmendem Preisbewusstsein (vgl. Seidenfuß, 1996). Potentielle Kunden sind im Rahmen der aktuellen wirtschaftlichen Lage beispielsweise nicht mehr bereit, einen höheren Preis für das Qualitätsversprechen „*Made in Germany*“ zu bezahlen, wenn sie ähnliche Produkte, teilweise mit besseren Rezensionen, von asiatischen Herstellern bekommen.

Die Automobilindustrie hat aufgrund der im Ausland günstigeren Rahmenbedingungen meist einen erheblichen finanziellen Vorteil durch Offshoring⁶. Durch die Zugänglichkeit von Produktionsausrüstung und qualifizierbaren Arbeitskräften im Ausland und den damit verbundenen günstigeren Produktionskosten, sehen viele europäische Automobilhersteller Offshoring als einen vernünftigen betriebswirtschaftlichen Schachzug. Die Fragmentierung des Herstellungsprozesses ermöglicht, dass bestimmte Abschnitte ins Ausland verlegt werden können, ohne eine Auswirkung auf die weiteren Prozesse zu haben. Ein weiteres Element in der Globalisierung der Automobilindustrie stellt die logistische Nähe zum Endkunden dar. So können Transport- und Personalkosten, sowie auch Steuern und Zollgebühren gespart werden.

Seidenfuß erarbeitet ein vierstufiges Modell, welches die Entwicklung der Automobilbranche in ihren Phasen darstellt. Dieses Modell veranschaulicht, auf welche Verbrauchernachfragen die Automobilbranche im Laufe ihrer Entwicklung reagiert und

6 Die Verlagerung unternehmerischer Funktionen und Prozesse ins Ausland.

wie diese Reaktionen den heutigen Stand beeinflusst haben. Die Gliederung ist wie folgt: *Standardization*, *Rejuvenation*, *Globalization* und *Refragmentation* (vgl. Seidenfuß, 1996: 85ff).

Standardization beschreibt die erste Transition, sprich die Anfänge der Automobilindustrie. Er geht von einer anfänglichen, technisch getriebenen Innovationsstrategie aus; hier geht es darum, sich möglichst zu differenzieren und neue Wege zu gehen. Langsam setzt allerdings eine Standardisierung ein, die diese Innovationen bremst und Kostensenkungsstrategien fordert. Wettbewerbsfähig sind nun jene, die auf der Prozessseite Einsparungen machen und so expandieren.

Rejuvenation ist die Rückkehr von der Wachstumsorientierten Phase der *Standardization* in eine Innovationsorientierte Phase. Es geht darum, sich möglichst zu differenzieren und sich durch seine Einzigartigkeit hervorzuheben. Wettbewerbsfähig sind nun die, die von dem Endkunden als differenziert und besonderes wahrgenommen werden.

Globalization handelt von, wie der Name schon verrät, der globalen Ausrichtung der Automobilbranche. Seidenfuß beschreibt die Notwendigkeit einer Standardisierung über Ländergrenzen hinweg. Betrachtet man das Thema dieser Arbeit und die Untersuchungen zu interkulturellen Differenzen, stellt man allerdings fest, dass eine weltweite Standardisierung nicht in jedem Fall das Richtige ist. Versucht man Produkt über Länder hinweg zu standardisieren, kommt es in manchen Fällen dazu, dass kulturelle Bedürfnisse und somit ein relevanter Teil des Marktes übersehen werden.

Refragmentation, die vierte und letzte Phase in Seidenfuß' Untersuchung geht von einer „*Dynamisierung in Richtung verstärkter Differenzierung des Angebots*“ (Seidenfuß, 1996: 86) aus. Diese Phase steht der Automobilbranche noch bevor und zeigt einen weiteren Wandel, nämlich zurück zur Angebotsdifferenzierung. Er sieht die Entwicklung von Herstellern aus heutigen Schwellenländern, die etablierten Herstellern in ihren eigenen Ländern zur Konkurrenz werden.

2.2.2 Globale vs. Internationale Unternehmen

In *Managing across Borders: The Transnational Solution*, untersuchen Bartlett und Ghoshal Organisationsstrukturen diverser international agierender Unternehmen. Es wird untersucht, wie unterschiedlich diese Unternehmen auf die Veränderungen in Ihrer Umwelt reagieren, wie sie Ihre Internationalisierungsstrategien anpassen und wieso -

trotz ähnlicher Ausgangslage - manche in der neuen Umgebung gedeihen und andere untergehen.

Sie unterscheiden bei diesen Unternehmen zwischen Multinational, Global und International, wobei jeder Gruppe bestimmte Attribute zugeschrieben werden.

	Multinationales Unternehmen	Globales Unternehmen	Internationales Unternehmen
Elementare Kompetenz	Reaktionsfähigkeit	Effizienz	Wissenstransfer
Strukturen	<i>„Building strong local presence through sensitivity and responsiveness to national differences“</i>	<i>„Building cost advantages through centralized global-scale operations“</i>	<i>„Exploiting parent company knowledge and capabilities through worldwide diffusion and adaptation“</i>

Tabelle 1: Faktoren multinationaler, globaler und internationaler Unternehmen

Quelle: In Anlehnung an Bartlett/Ghoshal, S.18

Multinationale Unternehmen besitzen ein Feingefühl gegenüber den Bedürfnissen regionaler Märkte. Diese Unternehmen haben keine standardisierte Produktpalette, sondern bieten ein für jeden Markt angepasstes Angebot. Internationale Unternehmen sind auf Import und Export spezialisiert, sie wenden lediglich das Wissen des Mutterunternehmens an, es gibt keine international angepasste Zweigstellen. Die dritte Gruppe, die der globalen Unternehmen, haben Investitionen in mehreren Ländern, es wird mit global ausgelegten Strategien gearbeitet und die Marke bzw. das Image ist vereinheitlicht.⁷

Vergleicht man eine internationale mit einer interkulturellen oder globalen Managementstrategie, stellt man fest, dass bei der internationalen Strategie die kulturellen Unterschiede im Verhältnis zum internationalen Handel kaum relevant sind. Es wird aus Kostengründen ein Auge zugedrückt und die daraus resultierenden Probleme bewusst nicht wahrgenommen oder ignoriert. Die interkulturelle Strategie erkennt diese Unterschiede und nutzt sie positiv aus, um negative Auswirkungen zu verhindern.

⁷ <http://leeiwan.wordpress.com/2007/06/18/difference-between-a-global-transnational-international-and-multinational-company/>

2.2.3 Human Resource Management in globalen Unternehmen

Mit der globalen Ausrichtung eines Unternehmens kommt die zunehmende kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter. Das globale Personalmanagement ist durch höhere Komplexität gekennzeichnet, es müssen Personalprozesse umgestaltet und Besonderheiten bei der Rekrutierung beachtet werden.⁸ In diesem Kapitel wird zuerst auf die Human-Resource-Strategien eines globalen Unternehmens eingegangen, daraufhin werden mögliche Einstellungsstrategien dargestellt und schließlich Maßnahmen zur internationalen Personalentwicklung erläutert.

„Human resources are central to achieving global competitive advantage, so they must be managed strategically, ensuring that an organization has an HRM strategy that is fully integrated with its global and transnational strategy“ (Stonehouse, 2004: 258). Im Rahmen der Entwicklung einer HR-Strategie in einem globalen Unternehmen empfehlen sie eine Methode, die im Rahmen des strategischen Managements entwickelt wurde. Hier bilden Fragestellungen des strategischen Managements die Rahmenbedingungen, woraus Strategien für das Personalmanagement abgeleitet werden. So kann laut Stonehouse eine angepasste Strategie entwickelt werden. Die nachfolgenden Tabelle zeigt einige dieser möglichen Verbindungen.

Business strategy questions	Human resource implications
What industry and markets are we in?	What people do we need?
Are organizational culture, structure and value systems appropriate or inappropriate?	How do we change them?
Strategic direction	Who will we need in the future?
New business and new markets	What systems and procedures might be developed?
Strengths, weaknesses, opportunities, threats	To what extent are they related to existing use of human resources? Demand and supply in the labour market?
Critical success factors	To what extent do these depend on employees rather than other factors?

Tabelle 2: Ableitung von Fragen des strategischen Managements zur Entwicklung einer HR-Strategie

Quelle: In Anlehnung an Stonehouse, 2004: 261

8 <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/personalmanagement-ohne-grenzen-hr-als-global-player-3757>

Im globalen Unternehmen wird laut Lasserre von einer Radstruktur ausgegangen. Kern des Rads bildet der Unternehmenshauptsitz mit dem Vorstand. Die *global managers*, welche den inneren Kreis bilden, treten international auf und bewegen sich zunehmend in fremden Kulturen. Es handelt sich in den meisten Fällen um Expatriates, das heißt um Fachkräfte, die von ihrem Arbeitgeber vorübergehend an eine internationale Zweigstelle des Unternehmens entsandt werden. *Local managers and staff* sind diejenigen, die von dem lokalen Umfeld rekrutiert werden und dessen Aufgaben sich lediglich in den lokalen Unternehmen bewegen. Der äußerste Kreis des Rads bilden die *temporary assignees*; diese werden als *detached personnel* beschrieben und sind dem Unternehmen nur für eine kurze Zeit zugehörig (vgl. Lasserre, 2012: 336).

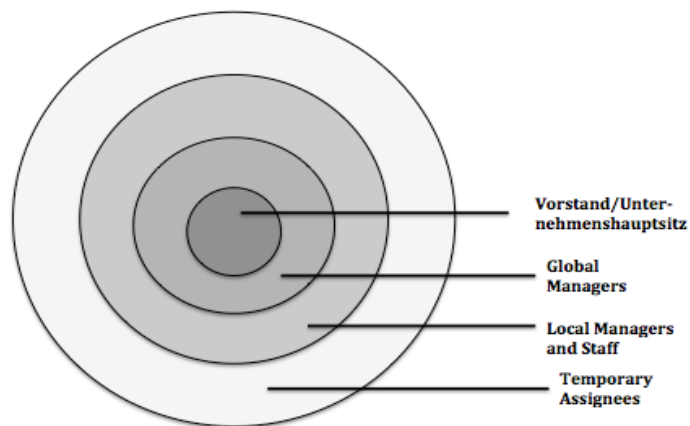


Abbildung 1: Radstruktur des globalen Unternehmens

Quelle: In Anlehnung an Lasserre, 2012: 336

Gemäß Hill werden bei der Personalauswahl im internationalen Unternehmen drei unterschiedliche Strategien angewandt: die *ethnozentrische*, die *polyzentrische* und die *geozentrische* (vgl. Hill, 2012: 618).

Bei der *ethnozentrischen Methode* werden alle wichtigen Führungspositionen durch Personen besetzt, deren Nationalität gleich mit dem Land des Unternehmenshauptsitzes ist. Gründe für diese Strategie sind laut Hill:

1. Das Mutterunternehmen glaubt, die lokalen Kandidaten seien nicht qualifiziert genug, „ihr“ Unternehmen zu leiten
2. Die Erhaltung der Unternehmenskultur wird angestrebt

3. Es wird versucht, die Kernkompetenzen des Unternehmens weiterzugeben indem Personen, die diese Kompetenz im Mutterunternehmen erlangt haben, in die Zweigstellen entsandt werden

Die *polyzentrische Strategie* rekrutiert lokale Manager, die Führungspositionen in ihren jeweiligen Ländern übernehmen, wobei in dem Unternehmenshauptsitz nur nationale Manager eingesetzt werden. Diese Methode ist eine Weiterentwicklung des ethnozentrischen Modells und versucht, die Fehler dieses Modells zu eliminieren: Kosteneinsparungen durch lokale Rekrutierung, Vermeidung von kulturellen Missverständnissen.

Bei der *geozentrischen Methode* werden die Mitarbeiter ausgewählt, die am Besten für die Stelle geeignet sind, unabhängig von der Nationalität. Diese Strategie erlaubt es dem Unternehmen, seine „*human resources*“ auszuschöpfen und gezielt einzusetzen. Hill argumentiert, dass Unternehmen die diese Methode anwenden, ein effizientes Team von Managern aufbauen, die sich in einer Anzahl verschiedener Kulturen zu Hause fühlen: „...*the multinational composition of the management team that results from geocentric staffing tends to reduce cultural myopia and to enhance local responsiveness*“ (Hill, 2012: 620).

Der Fehler, der laut Bittner und Reisch oft begangen wird, ist dass nur bei der Einstellung der Top-Manager auf eine gewisse interkulturelle Kompetenz geachtet wird. So müsse es ebenfalls in der Personalabteilung eines internationalen Unternehmens Voraussetzung sein. Denn diese sind es, die Ausreisende beraten und reintegrieren und sie sind letztendlich die Ansprechpartner für Expatriates (vgl. Bittner/Reisch, 1994: 120). Dies ist eine interessante Behauptung, die von Merckens et al. ebenfalls aufgestellt wird (vgl. Kapitel 3.1). Sie beschreibt die Notwendigkeit der Entwicklung interkultureller Kompetenzen in der kompletten Unternehmensstruktur, denn welchen Vorteil bringt es, einen kulturell integrierten Manager einzustellen, wenn schon auf niedrigeren Ebenen Verständigungsprobleme entstehen.

Gerade in dem Bereich des interkulturellen Managements raten Bittner und Reisch (vgl. Bittner/Reisch, 1994: 120) davon ab, hauptsächlich Länderspezifische Spezialisten einzustellen, denn die Stabilität der Märkte in denen agiert wird sei nicht immer klar. So sei es empfehlenswert auch einige „*Generalisten*“ (Bittner/Reisch, 1994: 121) zu beschäftigen, die sich in relativ kurzer Zeit in neue Situationen einleben können.

Blom und Meier gehen von drei verschiedenen Lernzielbereichen, die im Rahmen des internationalen Personalmanagements angestrebt werden sollen, aus: *kognitive*, *affektive* und *psychomotorischen* Lernzielen (vgl. Blom/Meier, 2004, 201ff).

Kognitive Lernziele haben zum Ziel, „...*sich interkulturelles Wissen und intellektuelle Fähigkeiten anzueignen (z. B. erlernen fremdkultureller Daten, Verkehrsregeln, Bilanzierungsarten, Fremdsprachen...)*“ (Blom/Meier, 2004: 201). Des Weiteren sind „*affektive Lernziele*“ (Blom/Meier, 2004: 201) von Relevanz. Es geht dabei um die Einstellung und das Verhalten Fremdkulturen gegenüber, die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit in einem internationalen Team. Mit „*psychomotorischen Lernzielen*“ ist die Fähigkeit gemeint, seine gewohnten körperlichen Bewegungsabläufe auf die des Ziellandes anzupassen (z.B. das Fahren eines Rechtslenkers, länderspezifische Tastaturen...) (Blom/Meier, 2004: 201). Das Unternehmen hat die Verantwortung, seine Expatriates so auf ihren Auslandsaufenthalt vorzubereiten, dass diese Lernziele erfüllt sind. Auf die Methoden wird in Kapitel 3.4.2 näher eingegangen.

Im Jahre 1991 wird von Bittner und Reisch im Rahmen ihres Buches eine Umfrage unter deutschen Großunternehmen durchgeführt, welches darauf eingeht, welche Maßnahmen diese zur internationalen Personalentwicklung ergreifen (Bittner/Reisch, 1994: 123). Die Ergebnisse dieser Umfrage zeigen, dass die häufigste Maßnahme Auslandseinsätze im Rahmen von Trainee-Programmen sind. An zweiter Stelle kommt das Entsenden von Führungskräften ins Ausland. Die dritt-häufigste Maßnahme ist die Bildung internationaler Teams und Arbeitsgruppen. Aus dieser Untersuchung wird deutlich, dass Unternehmen davon ausgehen, zumindest zum Zeitpunkt der Befragung, dass die Mitarbeiter durch genügend Auslandserfahrung die nötige interkulturelle Kompetenz erlangen können. Maßnahmen wie „*Gezieltes Führungskräfte-Training in Cross-Culture-Management*“ und „*Internationales Unternehmenskultur-Management*“, jene, die das Unternehmen aktiv gestalten und Mitarbeiter einbinden muss, sind auf den letzten Plätzen in dieser Umfrage.

2.2.4 Kritik an globalen Unternehmen

„Critics of global economic integrations see a great threat in corporations. They control consumers, exploit their employees and are pretty much a danger to democracy, freedom and human rights“ (Wolf, 2004: 220).

Globale Unternehmen werden zunehmend als die böse Kraft hinter Krieg, Hungernot und Armut in den Entwicklungsländern dargestellt. Sie stehen in der Schusslinie von

zahlreichen NGO's und Globalisierungskritikern, wie zum Beispiel Naomi Klein oder Sarah Anderson. In seinem Werk *„Why Globalization works“*, agiert Wolf als Beschützer globaler Unternehmen und rechtfertigt die am weitesten verbreiteten Vorurteile. Im Folgenden wird auf drei der Thesen eingegangen, die Wolf aufstellt (vgl. Wolf, 2004: 223-232):

1. Corporations are more powerful than countries

Diese Aussage beruht auf der Annahme, von John Cavenagh, dem Direktor des „Institute for Policy Studies“, dass sich unter den 100 größten Wirtschaftseinheiten 51 Unternehmen und 49 Länder befinden. Es seien *„Konzerngiganten“* entstanden, die mehr Macht besitzen als manch ein Land: *„Der Umsatz von General Motors ist größer als die Volkswirtschaft von Dänemark. Ford stellt Indonesien in den Schatten, DaimlerChrysler Südafrika“*.⁹

Wolf kritisiert allerdings bei dieser Theorie, dass die Grundlagen, auf die die beiden Parteien aufgebaut sind, sich zu sehr unterscheiden um einen vertretbaren Vergleich durchzuführen; *„...lurking behind these claims is a wilful error: a refusal to distinguish power from freedom“* (Wolf, 2004: 223). Damit gemeint ist, dass die Ressourcen über die ein Unternehmen verfügt, sowie auch sein Erfolg, auf die Freiheit der Märkte zurückzuführen ist. Unternehmen verdienen sich ihren Erfolg und bekommen das, was sie zur Funktionalität benötigen, freiwillig von den Verbrauchern in Form von Produkterwerb.

Länder, oder in diesem Sinne Regierungen, haben gewisse Zwangsmittel, mit denen ihr Soll erreicht werden kann: *„Even the weakest states can force people to do things most of them would very much prefer not to do: pay taxes, for example, or military service [...] They (companies) rely for survival not on coercion, but on competitiveness“* (Wolf, 2004: 223).

2. Brands – and therefore corporations – are tyrants

Diese These wird in Anlehnung an das Buch *„No Logo“* von Naomi Klein aufgestellt. Letztere behauptet, dass Unternehmen ihre Kunden durch Tyrannei gewinnen, und sie daraufhin kontrollieren. Die Antithese von Wolf geht von genau dem Gegenteil aus: *„Logos exist, therefore, not because corporations are strong, but because they are so weak“* (Wolf, 2004: 228). Unternehmen kontrollieren nicht die Verbraucher, sondern werden von ihnen kontrolliert. Droht

⁹ http://www.greenpeace.de/themen/umwelt_wirtschaft/globalisierung/artikel/global_player_die_treibenden_kraefte_der_globalisierung/

einem Unternehmen einen schlechten Ruf, ist es bereit alles zu tun, um seine Kunden zufrieden zu stellen, selbst wenn es nicht das Richtige ist.

Er nennt in diesem Rahmen einige nachvollziehbare Beispiele, die seine These unterstützen: „...*forcing production of labour-intensive goods out of developing countries would be even worse. But when corporations are forced to protect the value of their brand in the eyes of their customers, doing what is right does not matter. What matters is pleasing the customer*“ (Wolf, 2004: 228). Es kann also davon ausgegangen werden, dass Unternehmen oftmals nicht wirtschaftlich oder entgegen ihrer Unternehmenspolitik handeln, lediglich um kleine Gruppierungen, die mit Rufschädigung drohen, zur Ruhe zu bringen.

3. Transnational corporations exploit poor countries and workers

Man müsste diese Behauptung mit geteilter Meinung entgegentreten, so Wolf: „*Corporations are always looking to turn something cheap into something expensive, value adding. They use people who have fallen through the grid of the global economy and are cheap*“ (Wolf, 2004: 230).

Globale Unternehmen bezahlen wenig, soviel ist klar; es gäbe allerdings zahlreiche Belege dafür, dass lokale Unternehmen noch weniger bezahlen, nämlich weniger als die Hälfte.¹⁰ Er verweist darauf, dass das Gesamteinkommen als Ganzes mit der Präsenz ausländischer Arbeitgeber gestiegen sei: „*Although the pay is definitely still unfair, the challenge is not to remove such opportunities and jobs in these countries, but to try and improve conditions*“ (Wolf, 2004: 232). So sei es produktiver, die lokalen Arbeitnehmer aktiv durch Trainings und Fortbildungen in das Unternehmen zu integrieren, als abzuziehen und dabei ganze Regionen in Armut zu versenken.

Natürlich ist die Diskussion um die Globalisierung eine umstrittene. Aufgrund der stark polarisierenden Wirkung und der erheblichen Vor- und Nachteile, werden sich wohl nie alle einig. Das Thema ruft eine stark emotionale Reaktion in den Gegnern hervor, weshalb es umso stärkere Medienpräsenz genießt. Diese Arbeit konzentriert sich in diesem Zusammenhang auf die interkulturelle Herausforderungen, die in global tätigen Unternehmen entstehen, weshalb auf die Vor- und Nachteile nicht weiter eingegangen wird.

¹⁰ In diesem Zusammenhang verweist Wolf auf „Fighting the Wrong Enemy: Antiglobal Activists and Multinational Enterprises“: E.M. Graham, 2000

3 Interkulturelle Kompetenz

In der neuen Welt wird ständig nach Lösungen für unsere gemeinsamen Probleme gesucht. Es wird zusammengearbeitet um Frieden zu fördern, Terrorismus zu bekämpfen, die Umwelt zu retten und AIDS zu beseitigen. Was oftmals aber außer Acht gelassen wird, ist dass genau diese Zusammenarbeit verschiedener Kulturen sich zu einer Hürde entwickeln kann. Bei den Lösungsansätzen werden nicht die Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln von Menschen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen berücksichtigt.

Interkulturelle Kompetenz hat sich zu einer Schlüsselkompetenz für all jene entwickelt, die im internationalen Bereich tätig sind und wiederholt mit dem Unbekannten konfrontiert werden. Es sind eine Vielzahl an Fachrichtungen an der Entwicklung eines Modells zur interkulturellen Kompetenz beteiligt, vielleicht existiert deshalb keine einheitliche Theorie. Ähnlich wie bei dem Kulturbegriff, hat jede Einrichtung, die sich mit der interkulturellen Kompetenz beschäftigt, eine andere Ansatzweise und vertritt andere Ansichten.

Zur Erfassung interkultureller Kompetenzen gibt es laut Emrich drei Ansätze: *Listenmodelle*, *Strukturmodelle* und *Prozessmodelle* (vgl. Emrich, 2011: 82-84). *Listenmodelle* beziehen sich auf Persönlichkeitsmerkmale und Teilkompetenzen. In diesem Modell ergibt sich interkulturelle Kompetenz als additive Summe dieser Eigenschaften, dazu zählen: Empathie, Ambiguitätstoleranz, Kulturoffenheit, Anpassungsfähigkeit, usw. Diese Eigenschaften werden im Laufe der Zeit als besonders geeignet für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation definiert, basieren aber stark auf subjektive Bewertungen (vgl. Thomas, Kapitel 3.5.1).

Strukturmodelle teilen interkulturelle Kommunikation in verschiedene Teilkonstrukte: *affektive*, *kognitive* und *konative* (siehe Kapitel 3.1). Die Einzelfähigkeiten aus den Listenmodellen werden diesen drei Dimensionen zugeordnet.

Das *Prozessmodell* sieht eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation als Zusammenspiel verschiedener Teilkompetenzen: „*Interkulturelle Kompetenz wird als erfolgreiches, ganzheitliches Zusammenspiel von individuellem, fachlichem, sozialem und strategischem Handeln und somit als synergetischer Prozessbegriff verstanden*“ (Emrich, 2011: 84).

In diesem Kapitel werden die zentralen Begriffe Kultur und Kommunikation erklärt, sowie eine Darstellung des Konzeptes der interkulturellen Kompetenz erarbeitet. Es werden Methoden des interkulturellen Lernens ausgearbeitet, sowie auf mögliche Probleme, die aus interkulturellen Begegnungen entstehen können, eingegangen.

3.1 Definition Interkulturelle Kompetenz

Kommt es zu einer Interaktion zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, entsteht meist eine Situation in dem Laufe des Gesprächs, in der Unverständnis und Frustration über die Reaktionen des Partners aufkommen. Die Interaktionspartner verfügen nicht über genügend kulturelles Hintergrundwissen, um die Aktionen und Reaktionen des Anderen zu beurteilen und verstehen. Genauso verlaufen die eigenen Reaktionen meist automatisch ab, sodass man sie nicht kontrollieren kann und auch wahrscheinlich gar nicht wahrnimmt; gerade deswegen sucht man die Fehler bei dem Kommunikationspartner. Sowie globale Unternehmen Ergebnis und Treiber der Globalisierung sind (vgl. Kapitel 2.2), ist die interkulturelle Kompetenz zugleich Voraussetzung und Ergebnis interkultureller Kommunikation (Erlil/Gymnich, 2007: 78).

Zwei Grundannahmen, die die Entwicklung und die Anfänge der interkulturellen Kompetenz wesentlich geprägt haben und ihre Notwendigkeit gerechtfertigt haben, sind (vgl. Merckens et al., 2004: 12):

- Es gibt Unterschiede zwischen den Kulturen
- Die jeweiligen nationalen Kulturen prägen zugleich die Kulturen der Unternehmen

Betrachtet man diese Annahmen, ist die erste selbsterklärend und aufgrund unserer alltäglichen Erfahrungen und Begegnungen für jeden nachvollziehbar. Die zweite Annahme ist leicht missverständlich und geht davon aus, dass nicht *die* Nationalkultur das Unternehmen prägt, sondern die *jeweiligen* Nationalkulturen. Im Gegensatz zu den Untersuchungen von Bartlett und Ghoshal (vgl. Kapitel 2.2), gehen Merckens et al. davon aus, dass erst die Probleme auf der nationalen Ebene gelöst werden müssen, d.h. dass die unterschiedlichen Nationalkulturen akzeptiert und integriert werden müssen, bevor man sich mit den binationalen Beziehungen beschäftigt. Es wird betont, dass oftmals interkulturelle Trainings nur auf der Ebene des Managements durchgeführt werden; also auf der individuellen, nicht auf der organisationalen, dies schließt die kulturell diversen Gruppen in dem gesamten Unternehmen aus.

Erll und Gymnich gehen von drei Teilkompetenzen der interkulturellen Kompetenz aus: der *kognitiven*, der *affektiven* und der *pragmatisch-kommunikativen* Kompetenz. Diese stehen in ständiger Wechselwirkung miteinander. Die nachfolgende Tabelle beschreibt diese Teilkompetenzen näher (vgl. Erll/Gymnich, 2007: 11).

Kognitive Kompetenz	Affektive Kompetenz	Pragmatisch-kommunikative Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> Wissen über andere Kulturen (Fremdsprachenkenntnisse...) Kulturtheoretisches Wissen (Wissen über Funktionsweisen von Kulturen) Selbstreflexivität 	<ul style="list-style-type: none"> Ambiguitätstoleranz Empathie und Fremdverständnis Interesse und Aufgeschlossenheit 	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz geeigneter Kommunikationsmuster Einsatz von Konfliktlösungsstrategien Zielorientierung

Tabelle 3: Teilkompetenzen interkultureller Kompetenz

Quelle: In Anlehnung an Erll/Gymnich, 2007: 11

Die kognitive Teilkompetenz umfasst das Wissen relevant für interkulturelle Begegnungen. Hierbei kann es sich um reines Wissen über das Land und deren Kultur oder Sprachkenntnisse. Viel wichtiger hierbei ist allerdings das Wissen kulturtheoretischer Art, welches das Verständnis der Wechselwirkungen von Kulturen und deren Einfluss auf zwischenkulturelle Handlungen voraussetzt (vgl. Erll/Gymnich, 2007: 12). Die affektive Teilkompetenz beschreibt insbesondere die Haltung gegenüber anderer Kulturen. Die Komponenten der affektiven Teilkompetenz sind sehr eng miteinander verzahnt und stehen unter sehr starken gegenseitigem Einfluss. Die pragmatisch-kommunikative Teilkompetenz bildet den dritten Bestandteil. Diese Kompetenz lässt sich im Vergleich zu den anderen zwei besser konkretisieren, denn sie ist auf Kommunikationsmuster zurückzuführen (vgl. Erll/Gymnich, 2007: 13). Hier geht es beispielsweise um das Einüben bestimmter Begrüßungsritualien. Die Wechselwirkung der Kompetenzen wird gerade an diesem Beispiel deutlich; die Aktion wird durch die affektive Kompetenz (Interesse an der Kultur) motiviert, durch die kognitive (Wissen über die Kultur) korrigiert und durch die pragmatisch-kommunikative (Einsatz Kommunikationsmuster) ausgeführt.

Interkulturelle Kompetenz beschreibt also auf der personellen Ebene also die Fähigkeit *„...kulturelle Bedingungen und Einflussfaktoren in der Wahrnehmung, im Urteilen, im Denken, in den Emotionen und im Handeln bei sich selbst und bei fremden Personen*

zu erfassen, zu würdigen, zu respektieren und produktiv zu nutzen [...] und der Entwicklung möglicherweise synergetischer Formen des Zusammenlebens, der Lebensgestaltung und der Bewältigung von Problemen“ (Thomas, 2011: 15).

Auf der Unternehmensebene geht Karmasin davon aus, dass der Erfolg von Unternehmen auf der Attraktivität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen basiert. Voraussetzung für diesen Erfolg sei *„ein Verständnis für die Vielfalt der Gesellschaft und Kulturen [...] und dem sich daraus resultierendem Gewinn von Aufmerksamkeit“* (Karmasin, 2003: 81).

Im Allgemeinen müssen in der kulturvergleichenden Theorie und der Entwicklung interkultureller Kompetenzen zwei Ansatzweisen unterschieden werden: der *kulturkonstrative* und der *interaktionale* Ansatz (vgl. Groll, 2009: 38). *Kulturkonstrative* Studien sollen lediglich die Unterschiede zwischen den Kulturen vermitteln. Es werden aus den definierten interkulturellen Unterschieden Verhaltensregelungen abgeleitet, die aber keineswegs kulturelle Handlungsfähigkeit vermitteln. Groll merkt an, dass dieser Ansatz verstärkt zu Stereotypenbildung führen kann und die Gefahr mit sich bringt, dass statische Untersuchungsergebnisse auf dynamische Interaktionsprozesse angewandt werden (vgl. Groll, 2009: 38).

Die Untersuchungsergebnisse des *interaktionalen* Ansatzes beruhen auf vergleichende Untersuchungen, es wird hierbei der interkulturelle Interaktionsprozess dargestellt: *„Interkulturalität wird dabei so verstanden, dass gerade die Prozessualität der Kommunikationsbeziehung zwischen den Interaktionspartnern in den Mittelpunkt rückt“* (Groll, 2009: 39). Der Hauptunterschied zwischen den beiden Ansätzen sei laut Groll die Art und Weise der Fragestellungen unter denen die möglichen Problemsituationen des interkulturellen Handelns diskutiert werden.

3.2 Interkulturelle Kommunikation

Oft werden internationale und interkulturelle Kommunikation gleichgesetzt. Dies ist schon aus etymologischer Sicht nicht zutreffend; Nation und Kultur werden schließlich auch nicht als gleich behandelt. Die Kultur prägt sich bei jedem Menschen verschieden aus, sie ist wie ein Fingerabdruck. Eine Nation hingegen wird laut Duden als: *„große, meist geschlossen siedelnde Gemeinschaft von Menschen mit gleicher Abstammung, Geschichte, Sprache, Kultur, die ein politisches Staatswesen bildet“* definiert.

In diesem Zusammenhang eine Definition von Hart und Rogers; Interkulturelle Kommunikation spielt sich auf der interpersonellen, der zwischenmenschlichen Ebene

ab und beschäftigt sich mit der Interaktion von Subjekten mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen: „*Intercultural communication is the study of heterophilous interpersonal communication between individuals of different cultures*“ (Hart/Rogers, 2002: 2). Die Internationale Kommunikation hingegen geht zwar ebenfalls von unterschiedlichen kulturellen Hintergründen aus, findet allerdings auf der gesellschaftlichen Ebene statt: „*International communication is the study of heterophilous mass-mediated communication between two or more countries with different backgrounds*“ (Hart/Rogers, 2002: 5). So ruft die interkulturelle Kommunikation bei jeder Begegnung eine andere Reaktion, sowie andere Problemstellungen auf der Beziehungsebene hervor; sie veranlasst eine viel intensivere Begegnung.

Die Interkulturelle Kommunikation als Wissenschaft begnügt sich laut Moosmüller nicht nur damit, die Kommunikationsprozesse zwischen zwei kulturell unterschiedlich geprägten Parteien zu analysieren, sondern will Methoden finden, diese zu verbessern (vgl. Moosmüller, 1996: 274).

Beruhend auf Untersuchungen von Hart und Rogers, sind ein Großteil der Untersuchungen zu Interkulturelle Kommunikation auf nordamerikanische Wissenschaftler zurückzuführen, weshalb man von einer minimal einseitigen Betrachtungsweise ausgehen kann (vgl. Hart/Rogers, 2002: 5). Er hofft auf eine künftig globalere Ausrichtung, indem sich Wissenschaftler aus weniger entwickelten Ländern ebenfalls damit beschäftigen.

3.3 Kulturbegriff

Der Kulturbegriff ist im Laufe der Zeit mehrmals verschiedener Definitionen unterzogen worden. Es herrscht eine allgemeine Uneinigkeit darüber, welche Elemente für die Entwicklung und den Bestand einer Kultur ausschlaggebend sind, wie sich Kulturen voneinander unterscheiden und wie sie sich im Laufe der Zeit entwickeln. Moosmüller vertritt folgende Ansicht: „*Kultur läßt sich auf der Handlungsebene nicht in isolierte Teilbereiche zerlegen. Sie ist ein komplexes Ganzes, ein System, das in jede einzelne Handlungssituation hineinwirkt, und das immer berücksichtigt werden muß, sofern situationsadäquates, effizientes Handeln angestrebt wird*“ (Moosmüller, 1996: 273). Gerade die Tatsache, dass Kultur einem ständigen Wandel unterliegt, erhöht die Schwierigkeit, sie in einer Beschreibung festzuhalten. Dieser Wandel ist meist unvorhersehbar und bedingt durch geschichtliche Erfahrungen, Anpassungen an die Umwelt oder der Begegnung mit anderen Kulturen (vgl. Erll/Gymnich, 2007: 25). Diese

ständige Begegnung mit anderen Kulturen führt dazu, dass es manche Aspekte einer Kultur von der anderen übernommen werden, oder es zur Verschmelzung dieser Aspekte kommt. So kann man davon ausgehen, dass es keine „Reinkulturen“ mehr gibt und dass jede Kultur das Ergebnis interkultureller Prozesse ist (vgl. Erll/Gymnich, 2007: 26).

Angesichts der Anzahl der konkurrierenden wissenschaftlichen Definitionen, wird sich diese Arbeit nicht auf eine Theorie konzentrieren, sondern wird die verschiedenen theoretischen Ansätze in Betracht ziehen. Diese werden hauptsächlich aus den Geistes- und Sozialwissenschaften sowie der Anthropologie stammen. Laut Herrmann-Pillath sei die Kulturwissenschaft aus betriebswirtschaftlicher Sicht *„verkürzt, anachronistisch und nachgerade degeneriert“* (Herrmann-Pillath, 2000: 9), denn es seien nur die Charakteristika von Kultur relevant, die wirtschaftliche Auswirkungen hervorrufen und werden nicht alle Elemente umfasst, die für eine erfolgreiche interkulturelle Kommunikation entscheidend sind.

3.3.1 Kulturtheorien

3.3.1.1 Hofstede

Hofstede beschreibt die Kultur als eine *„...kollektive Programmierung des Geistes, die Mitglieder einer Gruppe oder Kategorie von Menschen von einer anderen unterscheidet“* (Hofstede, 2006: 4).

Er geht in seinem Werk davon aus, dass der Mensch in der frühen Kindheit gewisse „Handlungsmuster“ erlernt, die sein Denken, Fühlen und Handeln beeinflussen und steuern, dieser Prozess nennt sich *Enkulturation*. Gewisse Eigenschaften einer Persönlichkeit können jedoch von diesen kollektiven Handlungseigenschaften abweichen. Diese Abweichungen begründet Hofstede mit seiner Annahme, dass die Programmierung des Geistes zum einen genetisch vererbt und zum anderen nach der Geburt erlernt wird. Diese Annahme wird durch seine Pyramide der drei Ebenen der mentalen Programmierung veranschaulicht. Laut seiner Theorie kann ein Mensch erst Neues erlernen, wenn er diese alten Handlungsmuster vollständig abgelegt hat.

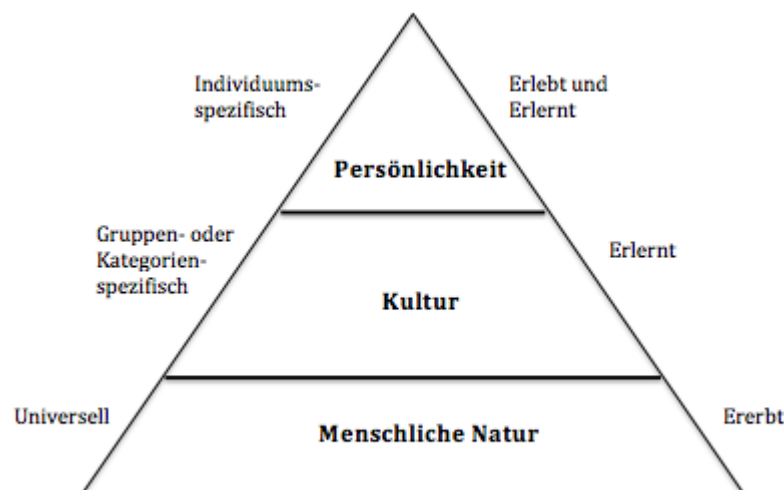


Abbildung 2: Drei Ebenen der mentalen Programmierung

Quelle: In Anlehnung an Hofstede, 2006

Die „*menschliche Natur*“ bildet die Grundlage aller Gesellschaften, ist die genetische Basis für das Konstrukt und umfasst Fähigkeiten und Funktionsweisen des Menschen. Sie „...stellt die universelle Ebene in unserer mentalen Software dar“ (Hofstede, 2006: 5). Die „*Kultur*“ bestimmt, was man mit diesen Gefühlen macht, wie man sie interpretiert und sich im Umgang damit verhält. Im Gegensatz zur „*menschlichen Natur*“ steht die Spitze der Pyramide: die „*Persönlichkeit*“. Diese ist bei jedem Individuum unterschiedlich ausgeprägt und basiert hauptsächlich auf Charakterzüge. Die Kombination dieser drei Ebenen ergibt somit die individuelle mentale Programmierung jedes Menschen (vgl. Hofstede, 2006).

3.3.1.2 Hall

„The cultural and psychological insight that is important for us to accept is that denying culture and obscuring the effects that it can have on human talents can be as destructive and potentially dangerous as denying evil“ (Hall, 1989: 7).

Edward T. Hall gilt, zusammen mit seiner Ehefrau Mildred Reed Hall, in dem Forschungsgebiet der interkulturellen Aspekte als Vorreiter und Pionier. Im Gegensatz zu Hofstede gibt es allerdings nicht *ein* elementares Werk, sondern es existieren vielmehr verschiedene Werke, die auf unterschiedliche Theorien eingehen und aufeinander aufbauen.

Das Kulturmodell nach Hall/Hall besagt, dass Missverständnisse im Umgang mit Kulturfremden auf bestimmte Schlüsselemente zurückzuführen sind, die für alle Kulturen in verschiedenen Ausführungen gelten. Diese Theorie beinhaltet vier Dimensionen: *Informationsgeschwindigkeit*, *Kontextorientierung*, *Zeitorientierung* und *Raumorientierung* (Emrich, 2011: 63, Hall/Hall, 2007).

1. Informationsgeschwindigkeit

Diese Dimension beschreibt Geschwindigkeiten - schnelle oder langsame - in denen Informationen von dem Sender kodiert und dem Empfänger dekodiert werden. In dem Falle, dass eine Information von einer bestimmten Person an eine Person mit einem anderen Informationstempo übermittelt wird, kann es dazu kommen, dass diese Information entweder gar nicht, oder nicht wie gewollt ankommt.

2. Kontextorientierung

Die Kontextorientierung beschreibt die Dichte an Information, die im Rahmen von Situationen des internationalen Austauschs übermittelt werden muss, damit der Empfänger den Absender versteht. Hall teilt in zwei Kategorien ein: High- und low context Kulturen. Bei high context Kulturen, auch bekannt als Vertrauenskultur, wird ein geringer Teil der eigentlichen Botschaft direkt übermittelt, der größte Teil der Botschaft wird in unausgesprochenen Ausdrucksmöglichkeiten übermittelt. Zu High Context Kulturen gehören zum Beispiel Teile Lateinamerikas, Südostasiens und Afrikas.

Low context Kulturen, auch Vertragskultur genannt, kommunizieren hingegen hauptsächlich verbal, die Nachrichten enthalten einen geringen Kontext. Vertreter dieser Kultur stellen sicher, dass keine Missverständnisse bei der Übermittlung der Nachricht entstehen können. Zu low context Kulturen gehören der deutschsprachige und angloamerikanische Raum sowie Skandinavien.

3. Zeitorientierung

Die Zeitorientierung beschreibt die Unterscheidung zwischen monochronistischer und polychronistischer Zeitauffassung. Die monochronistische ist eine lineare Auffassung der Zeit, welche bei diesem Modell in Abschnitte eingeteilt wird. Monochronisten vertreten die Annahme „Zeit ist Geld“; die Zeit wird genauestens geplant und aufgeteilt. Sie reagieren empfindlich auf Unterbrechungen und beharren auf Pünktlichkeit. Diese

Zeitauffassung ist der westlichen Sphäre - hauptsächlich im deutschsprachigen Raum - verbreitet. Polychronisten betrachten Zeit als ein zirkuläres Konzept. Mehrere Dinge werden parallel erledigt und Pläne wechseln ständig. Bei diesem Konzept sind zwischenmenschliche Beziehungen von großer Bedeutung. Diese Auffassung der Zeit findet sich in Süd- und Osteuropa, Südamerika, Arabien und Afrika wieder.

4. Raumorientierung

Hier wird zwischen dem persönlichen Raum und dem Territorium unterschieden. Persönlicher Raum ist in diesem Fall die räumliche Distanz, die Kommunikationspartner bei der Interaktion einhalten sollten, damit der andere sich wohl fühlt. Dieser Abstand fällt je nach Kultur größer (Nord- und Mitteleuropa) oder kleiner (Südeuropa und Südamerika) aus.

3.3.1.3 Kutschker/Schmid

Für Kutschker und Schmid ist Kultur „...die Gesamtheit der Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen einer sozialen Einheit, die sich in einer Vielzahl von Verhaltensweisen und Artefakten ausdrückt und sich als Antwort auf vielfältige Anforderungen, die an diese soziale Einheit gestellt werden im Laufe der Zeit herausgebildet hat“ (Kutschker/Schmid, 2011: 675). Sie besteht in der Regel aus zwei Ebenen: der *Concepta* und der *Percepta*. Die *Concepta* sind Grundannahmen, Werte, Normen, Einstellungen und Überzeugungen. Diese Besonderheiten machen den tieferliegenden Bestandteil von Kultur aus. Die *Percepta* sind all die Phänomene, in denen sich die *Concepta* ausdrückt, nämlich Verhaltensweisen und Artefakte (Kutschker/Schmid, 2011: 675).

Diese Ebenen sind Bestandteil des „Eisbergmodells“, welches seinerzeit von Sigmund Freud geprägt wurde. Die *Percepta*-Ebene wird als die Ebene verstanden, die aus dem Wasser herausragt und sichtbar ist. Die *Concepta*-Ebene stellt den wesentlich umfangreicheren Teil des Eisbergs dar, welches unter dem Wasser verborgen bleibt. Die beiden Ebenen stehen in einer gegenseitigen Wechselwirkung.

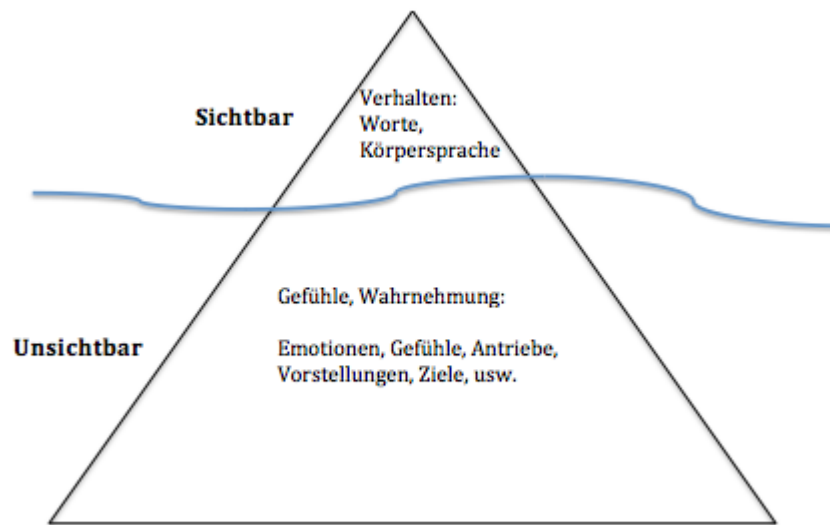


Abbildung 3: Eisbergmodell nach Sigmund Freud

Quelle: In Anlehnung an Kutschker/Schmid, 2011

3.4 Kommunikationsbegriff

Um sich dem Kommunikationsbegriff zu nähern, ist es an dieser Stelle sinnvoll, den Ursprung des Begriffs aus etymologischer Sicht zu betrachten. Kommunikation stammt aus dem Lateinischen *communicatio*, was „Mitteilung“ bedeutet. Von *communicatio* leitet sich wiederum *communicare* ab, was mit „gemeinsam machen, teilnehmen lassen, gemeinsam beraten“ übersetzt werden kann. Dem Wortstamm zufolge, zeigt sich also, dass es sich im abstrakten Sinne um eine gemeinsame Handlung, einer Interaktion zwischen zwei Parteien, handelt. Mit der Entwicklung der Technik weitete sich der Kommunikationsbegriff, so wird im modernen Sinne nicht nur eine reine Informationsübertragung zwischen zwei Personen verstanden, sondern vielmehr auch eine Signalübertragung oder Verbindung zwischen technischen Geräten beschrieben.

Matsumoto geht soweit zu behaupten, dass die Kommunikation der Grund für die Entwicklung des sozialen Menschen und unserer heutigen Gesellschaft darstellt (vgl. Matsumoto, 2010: x), er verweist auf die daraus abgeleitete Theorie des „*Shared Intentionality*“¹¹, der geteilten Intentionalität. „*Shared intentionality allows for human cultures to evolve and have three characteristics that nonhuman cultures do not: social complexity, differentiation, and institutionalization*“ (Matsumoto, 2010: x). Er betont

¹¹ Nach M. Tomasello: Geteilte Intentionalität, Kommunikationsforschung, basierend auf eine Untersuchung zu den Unterschieden zwischen Menschen und anderen Tieren.

daher die Wichtigkeit der Kommunikation, welches den Kern der Kultur darstellt, für das Überleben der Menschheit.

Das klassische „Ur-Kommunikationsmodell“ geht von der Übermittlung einer Nachricht von einem Sender zu einem Empfänger über einen Informationskanal aus. Im Laufe der Zeit wurden allerdings viele, um einiges komplexere Modelle entwickelt, um den Begriff der Kommunikation operationalisierbar zu machen. Die Kommunikation findet auf der verbalen, sowie auch der nonverbalen Ebene statt und kann optisch, akustisch und taktil empfangen werden (Erll/Gymnich, 2007: 84).

In dem nachfolgenden Abschnitt wird auf eine Auswahl von Kommunikationsmodelle eingegangen, angefangen mit dem linearen Modell nach Lasswell. Es werden Modelle mit unterschiedlichen Konstrukten ausgewählt, um die Vielfalt der Modelle darzustellen, obwohl diese lediglich einen minimalen Einblick gewähren.

3.4.1 Kommunikationsmodell nach Lasswell

Das Kommunikationsmodell nach Lasswell gehört zu den geradlinigen, einseitigen Modellen. Es ist ein Wortmodell, bei dem der Empfänger lediglich die Botschaft empfängt aber nicht aktiv darauf reagiert. Er formuliert dabei fünf Fragestellung, die seiner Meinung nach den Kommunikationsprozess beschreiben

„Who says what in which channel to whom with what effect?“

Who	says what	in which channel	to whom	with what effect
Sender	Botschaft	Kanal	Empfänger	Wirkung

Tabelle 4: Kommunikationsmodell in Anlehnung an Lasswell

Dieses Modell zeigt allerdings lediglich eine einseitige Sicht der Dinge und versucht den Kommunikationsprozess ohne Einbeziehung der Reaktion zu erklären. Auch die Beschränkung auf die Massenmedien erlaubt keine vollständige Übertragung auf reale Situationen.

3.4.2 Axiome der Kommunikation nach Watzlawick

Watzlawick legt fünf Grundannahmen fest, die das Prinzip der menschlichen Kommunikation erklären, im Folgenden werden diese näher erläutert.¹²

¹² Vgl. <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

1. **Man kann nicht nicht kommunizieren** – In jeder erdenklichen Situation wird kommuniziert, selbst wenn man eigentlich nichts mitteilen will. Diese Botschaften können sowohl verbal als auch nonverbal und unbewusst gesendet werden. Es muss angemerkt werden, dass der Empfänger hierbei eine große Rolle spielt; mit der Interpretation und der letztendlich gesendeten Botschaft hat der Sender wenig zu tun, denn jeden Empfänger hat andere Deutungsweisen.
2. **Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt** – Es werden nie lediglich Informationen übertragen. Die Inhaltsebene überträgt die Information und die Beziehungsebene gibt Aufschluss darüber aus, welche Reaktion bei dem Empfänger ausgelöst wird.
3. **Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung** – Jeder Teilnehmer einer Interaktion gibt der Beziehung eine Struktur. Basierend auf die Annahme der subjektiven Wahrnehmung geht es darum, dass auf jeden Reiz eine Reaktion folgt.
4. **Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten** – Hier werden die Mitteilungen in zwei Kategorien eingeteilt; analoge und digitale Mitteilungen. Bei der digitalen Kommunikation wird einem Objekt einen Namen gegeben, es werden Inhaltsaspekte übermittelt. Bei der analogen Kommunikation werden Beziehungsaspekte übermittelt. Man sollte sich nicht allzu sehr auf eine Modalität beschränken, es können Mehrdeutigkeiten auftreten, die zu Verwirrung führen. Zum Beispiel kann ein Lächeln tatsächliche Freude bedeuten, oder auch ein Zeichen des Mitleids sein.
5. **Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär** – Diese Annahme geht davon aus, dass die Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern entweder auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit basiert. Bei Unterschiedlichkeit der Partner gibt es einen Überlegenen und einen Unterlegenen, welche sich in ihrem Verhalten ergänzen. Bei Gleichheit der Partner, findet ein „spiegelhaftes Verhalten“ der Partner statt. Probleme entstehen hierbei, wenn die Partner versuchen, sich gegenseitig auszustechen.

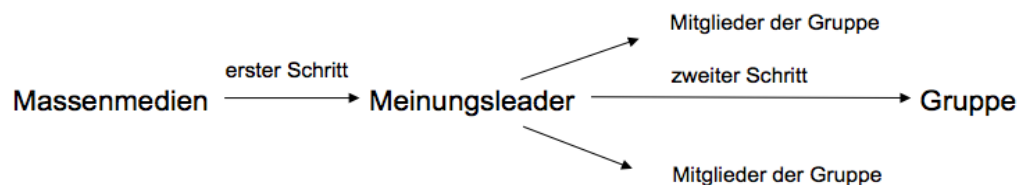
3.4.3 Das Kreismodell der Kommunikation

Das konzentrische Kommunikationsmodell von Hiebert, Ungurait und Bohn (HUB-Modell) gehört zu den Kreismodellen der Kommunikation und beschreibt den interaktiven Prozess der Massenkommunikation. Die Botschaften verbreiten sich,

ähnlich als würde man ein Stein ins Wasser fallen lassen, in kreisförmigen Wellen zu den Außenbereichen. Das Zentrum des Kreises stellen die Massenmedien dar, von denen die Information ausgeht. Manchmal kommt diese Information in Form einer Reaktion in umgekehrter Richtung zurück.

3.4.4 Das Modell des Informationsflusses in zwei Schritten

Das Kommunikationsmodell nach Lazarsfeld baut auf der Wahlstudie „The People's Choice“, einer Untersuchung der Präsidentschaftskampagne im Jahre 1940, auf. Dieses Modell geht davon aus, dass nicht jedes Mitglied der Gesellschaft von den gezielt eingesetzten und gesendeten Botschaften der Massenmedien erreicht wurde. Entgegen der damals vorherrschenden Meinung des starken Einflusses der Massenmedien stellt sich heraus, dass die Menschen von einer zweiten Gruppe, den Meinungsleadern, beeinflusst werden. Lazarsfeld zufolge erreicht die Wahlwerbung die ohnehin schon interessierten Bürger, die daraufhin die Information an die weniger aktive Bevölkerung weitergeben; deshalb gilt es als Zweistufen-Modell.



Die Mitglieder der Gruppe, die Informationen von den Meinungsleadern erhalten, verbreiten diese daraufhin in der gesamten Gruppe. Ob die Idee bzw. die Information in der Gruppe durchgesetzt werden kann, hängt von den Persönlichkeitsmerkmalen des Meinungsleaders ab, daraus folgt auch, welches Ansehen dieser in der Gruppe genießt. Dieses Modell kann beliebig ausführlicher gestaltet werden, denn auch die Meinungsleader haben Meinungsleader, dieses stellt aber das Basismodell dar.

3.5 Entwicklung interkulturelle Kompetenz

Interkulturelles Lernen beschreibt einen Prozess des Lernens mit dem Ziel der interkulturellen Kompetenz. Da es sich bei interkulturellen Fähigkeiten um Kompetenzen handelt, die unabhängig von der Ausbildung im Beruf gefordert werden, kann man interkulturelles Lernen als soziales Lernen bezeichnen. Die Motivation und

Bereitschaft zur interkulturellen Interaktion muss von der individuellen Ebene kommen; Unternehmen können die Rahmenbedingungen zum Erlangen interkultureller Kompetenzen stellen, wie der Empfänger diese nutzt und vor allem welchen Einfluss diese auf seine individuelle Persönlichkeit und seinen individuellen Wissensvorrat haben, bleibt auf der individuellen Ebene.

3.5.1 Voraussetzungen

Für Thomas ist die Bearbeitung von kulturellen Überschneidungssituationen ein Schlüsselfaktor bei der Entwicklung interkultureller Handlungskompetenzen (vgl. Thomas, 2011: 16).

Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle

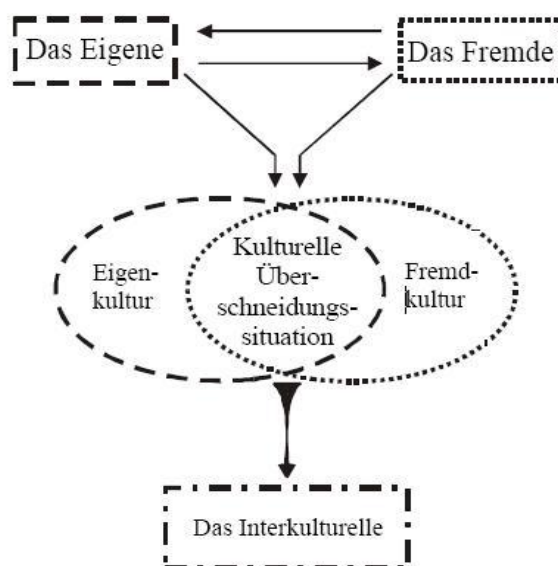


Abbildung 4: Die Entstehung kultureller
Überschneidungssituationen

Quelle: In Anlehnung an Thomas, 2011¹³

Man spricht von einer kulturellen Überschneidungssituation, wenn Personen mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen miteinander interagieren. In dieser Situation muss sich der einzelne nicht nur mit seinen eigenen Handlungsmuster und Einstellungen auseinandersetzen, sondern muss auch diejenigen des

¹³ <http://ckatzke.files.wordpress.com/2009/07/image328.jpg%3Fw%3D500>

Interaktionspartners in Betracht ziehen. Der Raum, der entsteht, wenn Eigenkultur und Fremdkultur aufeinander treffen ist die kulturelle Überschneidungssituation. Die Toleranz und Akzeptanz seines Gegenübers bestimmt den Erfolg der interkulturellen Begegnung. Er wird aber oftmals durch den Ethnozentrismus (vgl. Kapitel 3.6.1) negativ beeinflusst.

Thomas beschreibt Persönlichkeitsmerkmale, die die Chancen auf eine erfolgreiche Entwicklung interkultureller Handlungskompetenzen erhöhen: Offenheit und Neugier für Neues, Selbstsicherheit, physische und psychische Belastbarkeit, Perspektivenwechsel und Ambiguitätstoleranz (vgl. Thomas, 2011: 22). Besitzt ein Einzelner eine Auswahl dieser Merkmale sind laut Thomas die Weichen für eine erfolgreiche Entwicklung interkultureller Kompetenzen gestellt.

Podsiadlowski vergrößert das Gebiet der Merkmale und geht auf drei Bereiche ein, deren Voraussetzungen erfüllt werden müssen um Erfolg im internationalen Kontext zu erzielen (vgl. Podsiadlowski, 2004: 46ff). Der erste Bereich beschreibt die *berufsbezogenen Voraussetzungen*, dazu zählen zum Beispiel: fachliche Qualifikationen, allgemeine Führungsfähigkeiten, Arbeitsmotivation, gute Stressbewältigung und Grad der Einstellung zum Unternehmen.

Des Weiteren werden *spezifische Bedingung im internationalen Kontext* (vgl. Podsiadlowski, 2004: 46) beschrieben. In diese Gruppe fallen beispielsweise eine sichere familiäre Situation, die Motivation für den Auslandsaufenthalt, Sprachkenntnisse, realistische Erwartungen und ein Gespür für politische Zusammenhänge.

Der dritte Bereich beinhaltet mit den Untersuchungen von Thomas analoge Merkmale, die *persönlichen Kompetenzen*, wie psychische Belastbarkeit, Empathie, Toleranz, Respekt und Anpassungsfähigkeit beschreiben.

Bennett hingegen setzt drei Konditionen voraus, die ausschlaggebend sind für die Entwicklung interkultureller Kompetenz: *intercultural mindset*, *intercultural skillset* und *intercultural sensitivity* (vgl. Bennett, 2001: 208).

Intercultural mindset beschreibt die gedankliche Ausgangslage, mit der man in eine interkulturelle Begegnung hineingeht. Diese beinhaltet meist die bewusste Wahrnehmung der eigenen Kultur, die Fähigkeit kulturelle Unterschiede zu erkennen, ohne Stereotype anzuwenden und Eigenschaften, die die interkulturelle Kompetenz fördern (Vgl. Thomas).

Das *intercultural skillset* beschreibt die Fähigkeit, die interkulturelle Interaktion kritisch zu betrachten, Missverständnisse vorherzusehen, sowie sein Verhalten kulturspezifisch anzupassen.

Intercultural sensitivity ist der dritte und laut Bennett der Wichtigste Faktor. Hier geht es um die Akzeptanz der kulturellen Unterschiede (Bennett, 2001: 218). Diese sei nicht gegeben, sondern lediglich davon abhängig, wie die Person die Erlebnisse interpretiert und was diejenige daraus macht. Bennett bezieht sich in seiner These auf das „*Development Model of Intercultural Sensitivity*“, welches darstellt, wie Menschen kulturelle Erlebnisse deuten und erleben. Das Modell zeigt eine gewisse Konvergenz zu dem Kulturschock-Modell von Oberg (siehe Kapitel 3.5.3), mit dem Unterschied, dass der Verlauf des Prozesses in kleinere Teilschritte aufgeteilt wird. Außerdem werden die Schritte zwei Oberbegriffen untergeordnet: Ethnozentrismus und Ethnorelativismus. Diese beschreiben die Grundhaltung der Person fremde Kulturen gegenüber bei den verschiedenen Stufen. Ethnorelativismus bildet das Gegenteil von Ethnozentrismus und beschreibt die Fähigkeit, die eigene Kultur kritisch zu hinterfragen und die Fremde Kultur zu akzeptieren und verstehen.¹⁴

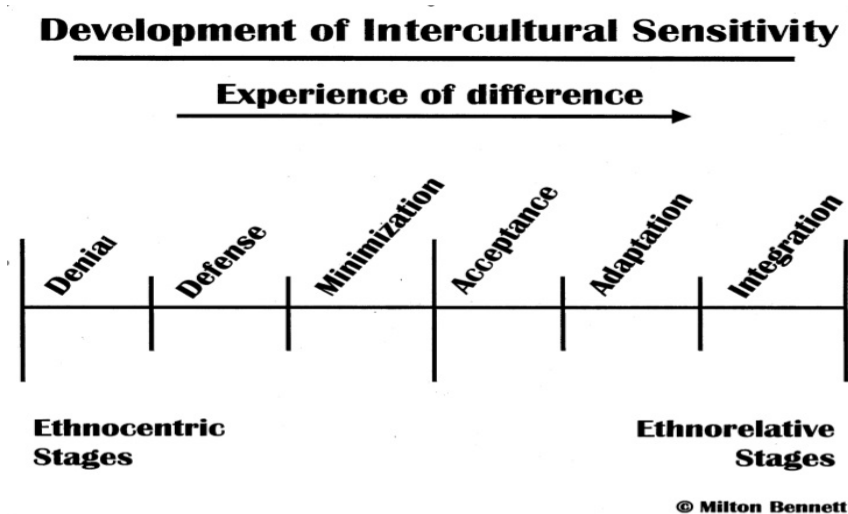


Abbildung 5: Modell des Development of Intercultural Sensitivity

Quelle: <http://nuweb4.neu.edu/nuin/yeec/wp-content/uploads/sites/475/2013/09/bennett-model2.jpg>

3.5.2 Methoden

Für Blom und Meier ist interkulturelle Kompetenz die „...*kulturabhängige Orientierung von Wahrnehmung, Denken, Werten und Handeln der Menschen*“ (Blom/Meier, 2004: 195). Man muss erst in der Lage sein, seine eigenen kulturellen

¹⁴ <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/ethnorelativismus/ethnorelativismus.html>

Handlungseigenschaften kritisch zu betrachten, bevor man in der Lage ist „*Bewältigungsstrategien*“ anderer Kulturen gegenüber zu entwickeln. Bewältigungsstrategien definieren und Meier in diesem Sinne als: „...*lernen, Unsicherheit zu vermeiden, Toleranz zu entwickeln und Gemeinsamkeiten zu erkennen*“ (Blom/Meier, 2004: 195).

Podsiadlowski beschreibt die große Bandbreite an Problemsituationen, die während einer interkulturellen Interaktion entstehen können, sie betont die Wichtigkeit von kontrollierten und strukturierten Trainingsmaßnahmen zur idealen Vorbereitung auf diese Situationen. Diese vermeiden oder vermindern den Effekt des langsamen Hineinlebens in eine neue Umgebung durch wiederholtes „*Versuch und Irrtum*“ (Podsiadlowski, 2004: 135).

In der Praxis kann man die Trainingskonzepte in *Informations-, Simulations- und Interaktionskonzepten* einteilen (vgl. Blom/Meier, 2004: 199). Informationstrainings geben lediglich Informationen über das künftige Wohnland und die zu erwartende Situation, weiter. Bei dem Simulationskonzept werden anhand von Fallstudien, Rollenspiele und Gruppenarbeiten Kulturstandards gemeinsam erkannt und daraufhin in der Gruppe besprochen. Interaktionskonzepte nutzen das sogenannte „*Culture-Assimilator-Training*“ (Blom/Meier, 2004: 199), welches den realen Kontakt mit den Vertretern des Ziellandes beinhaltet. Hierbei werden die Teilnehmer mit realistischen Problemsituationen konfrontiert, die sie daraufhin bewerten müssen.

Ein weiteres Modell zur Durchführung interkultureller Trainings stellt *Kolbs Lernzyklus* dar. Dieser beschreibt vier ineinander greifende und aufeinander aufbauende Prozesse, die keinerlei Ordnung unterliegen (vgl. Podsiadlowski, 2004: 136). Es wird in vier Prozessschritte aufgeteilt:

1. **Konkrete Erfahrung** – Es werden konkrete Beispiele in der Gruppe diskutiert oder alleine reflektiert. Hier werden mit Hilfe von Fallbeispielen und Cultural Assimilators Parallelen zu den eigenen Erlebnissen gezogen und auf der Basis dieser Situationen gelernt.
2. **Reflexive Beobachtung** – Eigenes und fremdes Verhalten wird innerhalb, sowie auch außerhalb des Trainings beobachtet und analysiert. Es wird mit anderen Teilnehmern interagiert und durch Rollenspiele eine „*kognitive Landkarte*“ (vgl. Podsiadlowski, 2004: 136) gebildet, welches zeigt, worauf man achten muss. Die Situationen werden häufig in „*Wenn-Dann-Situationen*“ angewandt.¹⁵

¹⁵ http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Erfahrungsbasierter-Lernzyklus-nach-David-A-Kolb,166521

3. **Abstrakte Konzeptionalisierung** – Das Ziel dieser Phase ist die Entwicklung und das Verstehen von allgemein gültigem Wissen; die konkreten Erfahrungen und Beobachtungen werden zusammengefügt und in ein abstraktes Konzept übergeführt.
4. **Aktives Experimentieren** - Neue Verhaltensstrategien werden über Rollenspiele und simulierte Interaktionen ausprobiert. Im Zuge dessen werden ebenso alte Handlungsmuster erkannt und analysiert, meist durch Einsatz von Videoaufnahmen.

Es kann an einer beliebigen Stelle angefangen werden und der Prozess wird ständig wiederholt, sodass eine spiralförmige Entwicklung in die höheren Ebenen beobachtet werden kann.¹⁶ Kolb betont, dass Menschen unterschiedliche Lernstilpräferenzen haben und so jeder eine unterschiedliche Phase als besonders hilfreich empfindet.

3.5.3 Messung interkultureller Kompetenz

Der Prozess der Akkulturation¹⁷ ist die logische Folge eines längeren Auslandsaufenthalts. Diese kann aber unterschiedliche Ausprägung haben, je nachdem ob sich das Subjekt in die neue Kultur einfügen möchte oder nicht. Berry entwickelt ein Modell, aufbauend auf zwei Fragestellungen, welches die Motivation eines Individuums zur Integration in eine neue Kultur festhalten soll (vgl. Berry, 1990). Die zwei Fragestellungen lauten wie folgt:

- Will man die eigene kulturelle (Herkunfts-) Identität erhalten?
- Will man positive interkulturelle Beziehungen zur Aufnahmegesellschaft herstellen?

Aus diesen Fragestellungen leitet er die „*Vier Formen der Akkulturation*“ (Berry, 1990; zitiert nach Erll/Gymnich, 2007: 70) ab. Diese vier Formen sind: *Integration*, *Assimilation*, *Separation* und *Marginalität*.

16 http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Erfahrungsbasierter-Lernzyklus-nach-David-A-Kolb,166521

17 Hineinwachsen in eine neue Kultur durch Lernen

	Erhalt der eigenen kulturellen Identität		
Herstellen positiver interkultureller Beziehungen		Ja	Nein
	Ja	Integration	Assimilation
	Nein	Separation	Marginalität

Tabelle 5: Arten der Akkulturation nach Berry

Quelle: In Anlehnung an Berry, 1990; zitiert nach Erll/Gymnich, 2007: 70

Integration beschreibt die Erhaltung der eigenen kulturellen Identität bei gleichzeitiger Herstellung einer positiven Beziehung zum Umfeld. Es wird ein Kompromiss zwischen beiden Kulturen akzeptiert.

Die vollkommene Übernahme der neuen Kultur nennt man *Assimilation*. Man passt sich der neuen Kultur an und die Herkunftskultur, die kulturelle Identität verliert an Bedeutung.

Die *Separation* bedeutet die totale Ablehnung der neuen Kultur. Man bleibt in seiner vertrauten Gruppe, weigert sich, die neue Sprache zu lernen und lehnt jegliche Aspekte der neuen Kultur ab. Dieses Verhalten resultiert darin, dass Gruppierungen von Kulturgleichen innerhalb einer anderen Kultur entstehen (z.B. Chinatown in Metropolen).

Die erfolgloseste Form einer interkulturellen Begegnung stellt die *Marginalität* dar. Bei diesem Phänomen verliert man den Zugang zur eigenen Kultur, ohne Anschluss an die Umgebungskultur zu finden. Man schwimmt im kulturellen Niemandsland und fühlt sich überall fremd.

3.6 Probleme interkultureller Begegnungen

3.6.1 Ethnozentrismus

Auf dem Weg zu wirklichem kulturellen Verständnis stellt sich uns in den meisten Fällen – wenn auch unbewusst – ein Hindernis in den Weg: der Ethnozentrismus. Schon in der Kolonialzeit zeigte sich dieses Phänomen beim Austausch mit anderen Kulturen: „Die *Einheimischen* wurden von den *Kolonialherren* als *minderwertig*, als *Wilde* und *Primitive* gesehen, mit denen man *jenseits aller Moralsysteme* nach *Belieben* verfahren konnte. Man bewertete sie als *sozial*, *kulturell* und *rassisch*

minderwertig und machte die eigene Lebensweise zum Maß aller Dinge“ (Klein, 2004: 26). Die größte Expansion der Geschichte wird den Briten zugeschrieben. Sie drangen in mehr als 50 Länder¹⁸ ein und forcierten ihre Sprache, Kultur und politischen Ansicht auf die Bewohner des jeweiligen Landes.

Es ist ein universelles Phänomen, welches uns meist schon in frühesten Kindheit mitgegeben wird. Die eigene Kultur und Werte werden gegenüber anderen als hochwertiger und als das eigentlich Richtige angesehen. Mit dieser Einstellung kann nie ein volles Verständnis anderer Kulturen erlangt werden, es kommt schon vor der eigentlichen Interaktion zu Vorurteilsbildung und einer negativen Grundhaltung.

3.6.2 Kulturelle Unterschiede

3.6.2.1 Sprachliche Ebene

In diesem Absatz geht es neben der offensichtlichsten Ursache kommunikativer Probleme, nämlich Sprachunterschiede, ebenso um den sozialen Kontext der Sprache (vgl. Bennett, 2001: 212). Es geht dabei um soziale Angewohnheiten, wie die Begrüßung und Verabschiedung oder auch das Verhandeln und Streiten. Zum Beispiel pflegen die Amerikaner im Berufsalltag im Gegensatz zu den Deutschen einen umgänglicheren Ton; der Deutsche empfindet es eventuell als unangebracht wenn der Amerikaner seinen Vornamen verwendet, auf der anderen Seite wird der Deutsche wegen seiner höflichen Art als „verklemmt“ wahrgenommen (vgl. Bennett, 2001: 212).

In dem Prozess der Nachrichtenübertragung kann es zwischen zwei Parteien dazu kommen, dass Signale falsch interpretiert werden oder gar nicht ankommen. Dies kann passieren wenn entweder beide oder einer der Gesprächspartner nicht über muttersprachliche Kenntnisse in der Unterhaltungssprache verfügt. So ist bei der Nutzung von Ironie in einem interkulturellen Gespräch aufgrund der unterschiedlichen Interpretationsmöglichkeiten Vorsicht geboten.

3.6.2.2 Inhaltliche Ebene

Tabuthemen unterscheiden sich von Kultur zu Kultur und sind außerdem einem ständigen Wandel unterlegen. „*They are normally not explicitly mentioned or codified like grammar rules or laws*“ (Krajewski/Schröder, 2010: 194). So kann es sein, dass durch politische, gesellschaftliche oder wirtschaftliche Situationen ein Thema, welches

¹⁸ <http://www.britishempire.co.uk/timeline/colonies1924.htm>

bei dem letzten Besuch in einem Land keinerlei Bedeutung hatte, nun verpönt wird. Diese Tatsache bereitet bei dem Führen von Small Talk Schwierigkeiten und kann zu Unannehmlichkeiten führen, wenn man nicht über ausreichend Information verfügt.

3.6.2.3 Ebene der nonverbalen Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation umfasst jene Kommunikation, die nicht durch Sprache vermittelt wird. Die Teilgebiete der nonverbalen Kommunikation sind: Gestik, Mimik, Proxemik, Chronemik, Blickkommunikation und die taktile Kommunikation. Die nonverbale Kommunikation erfolgt meist unbewusst und ist keineswegs universell. Kulturen unterscheiden sich in der Ausführung und der Häufigkeit der Signale und die Komponenten werden bei der Akkulturation (siehe Kapitel 3.5.3) erworben (vgl. Erll/Gymnich, 2007: 110). Gerade deswegen besteht erhöhte Gefahr, in ein nonverbales Fettnäpfchen zu treten. Zum Beispiel empfindet ein Amerikaner langen Augenkontakt als aggressiv, ein Deutscher interpretiert den direkten Augenkontakt als aktives Zuhören oder Interesse.

3.6.3 Das Kulturschock-Modell

Das Kulturschock-Modell nach Oberg (vgl. Erll/Gymnich, 2007: 67) beschreibt die kommunikative Reaktion eines Menschen, der im fremdkulturellen Kontext agiert. Dieser Prozess wird nach dem Oberg-Modell in vier Phasen eingeteilt: die euphorische Phase, die Krisenphase, die allmähliche Anpassung und schließlich eine Phase in der die Interaktion mit der neuen Kultur als normal empfunden wird.¹⁹

¹⁹ <http://www.ikud.de/Kulturschock.html>

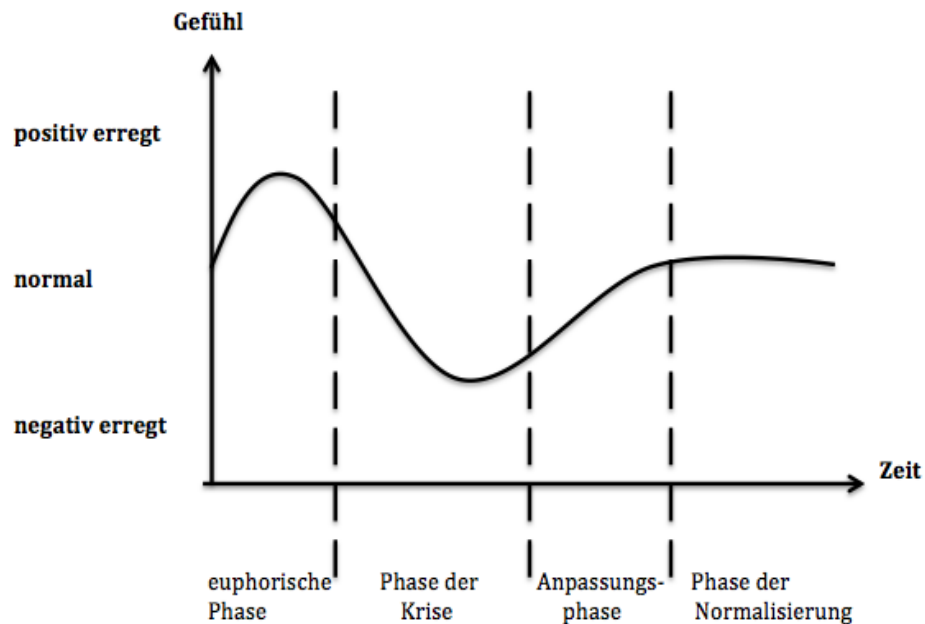


Abbildung 6: Kulturschock-Modell nach Oberg

Quelle: In Anlehnung an Ertl/Gymnich, 2007

In der euphorischen Phase erweckt der interkulturelle Kontakt positive Gefühle. Die neue Situation wird als aufregend und als eine neue Herausforderung empfunden. Bald kommt es allerdings zu ersten Missverständnissen im interkulturellen Kontext. Der Person mangelt es an kulturspezifischem Wissen und die Missverständnisse und Probleme können nicht geklärt werden. Die Person verfällt in eine Krise. In dieser Phase erreicht der Kulturschock seine tiefste Phase; es treten häufig Frustrationen auf und die Gefühle der neuen Kultur gegenüber verschlechtern sich drastisch, die Eigenkultur wird dabei als durchweg positiv empfunden. Sobald die Differenzen zwischen der eigenen und der fremden Kultur akzeptiert werden, kann die Anpassung beginnen. Die Kulturkompetenz nimmt in dieser Phase zu; die Verhaltensmuster werden angepasst und es wird aktiv an den Problemen gearbeitet. Schließlich setzt eine Phase ein, in der die neue Kultur akzeptiert und sogar übernommen wird. Die Person beherrscht die Verhaltensregeln und Umgangsformen und fühlt sich nun zu Hause in der ehemaligen Fremde.

4 Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

4.1 Die Unternehmensgeschichte

Ursprung des Unternehmens ist ein im Jahre 1931 von Ferdinand Porsche in Stuttgart gegründetes Konstruktionsbüro „Konstruktion und Beratung für Motoren und Fahrzeugbau“²⁰, welches sich nach 1945 zu einer Automobilfabrik entwickelt, die hauptsächlich Sportwagen produziert.

Das erste Fahrzeug läuft schließlich im Jahr 1948 vom Produktionsband: der Porsche 356. Das Motiv für die Entscheidung zum Bau des ersten Porsche wird am besten durch dieses Zitat von Ferry Porsche deutlich:

*„Am Anfang schaute ich mich um, konnte aber den Wagen von dem ich träumte nicht finden: einen kleinen, leichten Sportwagen, der die Energie effizient nutzt. Also beschloss ich, ihn mir selber zu bauen.“*²¹

In den kommenden Jahren wird die Produktpalette immer breiter und die Marke Porsche etabliert sich immer mehr. Das Herz der Marke Porsche wird allerdings im Jahr 1963 auf der Internationalen Automobilausstellung in Frankfurt eingeführt: der Porsche 911. Dieser, in der mittlerweile 7. Generation produzierter Sportwagen ist der bekannteste Sportwagen der Marke und gilt mit über 820.000 verkauften Exemplaren als der erfolgreichste Sportwagen aller Zeiten.

4.1.1 Der Konzern heute

Die Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG, operativ tätige Tochtergesellschaft der Porsche Automobil Holding SE, wird vertreten durch den Vorstand: Matthias Müller (Vorstandsvorsitzender seit 2010), Thomas Edig, Wolfgang Hatz, Dr. Oliver Blume, Lutz Meschke, Bernhard Maier und Uwe-Karsten Städter. Aufsichtsratsvorsitzender ist seit 2007 Dr. Wolfgang „WoPo“ Porsche, jüngster Sohn von Ferry Porsche.²²

²⁰ <http://www.staufenbiel.de/jobs-arbeitgeber/porsche-ag/das-unternehmen.html>

²¹ Archiv des Porsche Museums

²² <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/executiveboard/>

Die aktuellen Baureihen umfassen den Porsche 911, Panamera, Boxster, Cayenne und Cayman. Erfolgreichstes Fahrzeug in dem Porsche Sortiment ist der Cayenne, gefolgt von dem „Elfer“.²³

Der Hauptsitz des Unternehmens ist nach wie vor das Stammwerk in Stuttgart-Zuffenhausen. Hier sitzen Vorstand, Aufsichtsratsvorsitzender und der größte Teil der Produktion. Das Stammwerk wird hauptsächlich zur Produktion der Sportwagen 911, Cayman und Boxster genutzt. Der SUV Cayenne sowie die sportliche Limousine Panamera laufen dagegen im Leipziger Werk vom Band.²⁴

Die Dr. Ing. h. c. F Porsche AG ist mit seinen 17.500 Mitarbeitern nicht das größte deutsche Unternehmen, aber eines, welches ein außerordentlich hohes Ansehen in der Gesellschaft, sowie auch unter den Mitarbeitern genießt.

Mit schwäbischem Charme und dem Siegel „*Made in Germany*“ punktet der Automobilhersteller auf dem Markt und konnte seinen Absatz im Jahr 2012 um 27 Prozent auf 13,9 Milliarden im Vergleich zum Vorjahr erhöhen.²⁵

PORSCHE AG Konzern	Geschäftsjahr 2012	Kalenderjahr 2011	Veränderung (%)
Absatz (Fzg.)	143.096	116.978	22,3
911	26.203	17.607	48,8
Boxster/Cayman	11.740	11.280	4,1
Cayenne	77.822	59.873	30,0
Panamera	27.331	28.218	-3,1
Produktion (Fzg.)	151.999	127.793	18,9
911	28.419	21.748	30,7
Boxster/Cayman	13.316	12.207	9,1
Cayenne	83.208	62.004	34,2
Panamera	27.056	31.834	-15,0
Umsatz (Mio. €)	13.865	10.928	26,9
Operatives Ergebnis (Mio. €)	2.439	2.045	19,3
Mitarbeiter	17.502*	15.307*	14,3

Abbildung 7: Geschäftszahlen der Porsche AG

Quelle: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/dataandfacts/>

23 <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/dataandfacts/>

24 <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/locations/>

25 <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/pressreleases/?pool=germany&id=2013-03-15>

„Der 911 ist das einzige Auto, mit dem man von einer afrikanischen Safari nach Le Mans, dann ins Theater und anschließend auf die Straßen von New York fahren kann“.²⁶ Mit diesem Satz hat es Porsche Ur-Vater Ferry auf den Punkt gebracht - Porsche schafft es, die Balance zwischen Rennsport und Alltag sowie auch Luxus und Funktionalität zu halten.

4.2 Die internationale Präsenz

Das Unternehmen Porsche hat sich zu einer der bedeutendsten Automobilhersteller Europas entwickelt. Stets konzentrierte sich Porsche auf das Kerngeschäft und hat sich nicht an dem ewigen Konkurrenzkampf Europäischer Hersteller beteiligt, deren Produkte nach und nach gleiche Funktionen und gleiches Aussehen entwickelt haben. Porsche schafft es, in dem ständigen Wandel und unter dem Verlangen des Verbrauchers nach mehr Sicherheit und der Entwicklung hin zu mehr Vielfalt (vgl. Kapitel 2.1.2) ihrer Linie treu zu bleiben und sich erfolgreich den internationalen Konkurrenten zu stellen.

Knapp 80% des Gesamtumsatzes wird im Ausland verbucht, 38% davon allein in den Vereinigten Staaten.²⁷ Die Ursache hierfür sieht die Autorin weniger in dem Auto selbst, sondern mehr darin, was es darstellt. Grundsätzlich steht der Siegel „*Made in Germany*“ für einen gewissen Standard; es kann davon ausgegangen werden, dass die Verbraucher für ein ähnliches Produkt aus einem asiatischen Land nicht den gleichen Betrag bezahlen würden. Hinzu kommt auch die Faszination, insbesondere auf dem amerikanischen und chinesischem Markt, für das Produkt Porsche. James Dean und Steve McQueen; Porsche-Fahrer, die eine gewisse Lebensart verkörpern und die Attraktivität der Marke steigern. Ebenso die Geschichte des Porsche, die Familienorientierung sowie die Leidenschaft, die in jedem Fahrzeug zu stecken scheint.

Trotz verschiedener Produktionsstandort im Ausland (Tschechien und USA) beteuert Porsche, die Motoren seien immer „*Made in Germany*“. Es gibt laut Porsche-Chef Matthias Müller einige Probleme, die den Import in wichtige Länder begrenzen: z. B. die hohen Importzölle in China.²⁸

²⁶ <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/pressreleases/?pool=germany&id=2013-02-07>

²⁷ <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/porsche-bald-mehr-absatz-in-china-als-in-deutschland-729404.html>

²⁸ <http://www.n24.de/n24/Nachrichten/Wirtschaft/d/1687882/porsche-schliesst-produktion-im-ausland-aus.html>

4.3 Die Unternehmenskultur

„*Der Mensch ist der eigentliche Motor*“²⁹. Dieser kurz formulierte Leitsatz gibt Auskunft über die eigentliche treibende Kraft bei der Porsche AG: die Mitarbeiter. Jeder, der bei Porsche arbeitet wird schon am Anfang seiner Laufbahn spezifisch nach der Unternehmenskultur erzogen. Man wird in Unternehmensprozesse einbezogen, bekommt positionsuntypische Freiräume und genießt ein ausgebautes Netz an Kommunikation zwischen den Ländern.

Auf die zwischenmenschliche Kommunikation wird im Allgemeinen bei dem Unternehmen viel Wert gelegt. Es wird im letzten Jahr eine Online-Plattform erschaffen, bei dem sich Unternehmensinterne miteinander vernetzen können: Carrera Online. Dieses Intranet bietet private Blogs von Mitarbeitern, aktuelle Informationen und Möglichkeiten zum internen Austausch, alles im Stile einer Social-Media-Plattform. Ziel des Unternehmens ist dabei die Schaffung einer transparenteren Unternehmenskultur, an der die Mitarbeiter aktiv beteiligt sind und so ihr eigenes Umfeld mitgestalten.³⁰

Bei dem Erwerb neuer Arbeitskräfte oder der Besetzung von Führungspositionen wird oftmals auf Porsche-Interne zurückgegriffen, ob in Form von ehemaligen Praktikanten oder bestehenden Mitarbeitern. Nach dem Abschluss des Praktikums wird der Praktikant aufgrund seiner erbrachten Leistungen evaluiert und für eine mögliche interne Besetzung in Betracht gezogen. Dieses Programm lautet „Pole Position“ und stellt ein Pool an ehemaligen Praktikanten dar, die - auf Wunsch - regelmäßig passende Jobangebote erhalten. Die Porsche AG setzt hierbei stark auf die emotionale Verbindung der Mitarbeiter zur Marke, um so eine einheitliche und starke Unternehmenskultur zu schaffen.

Um auf die in Kapitel 2.2 aufgestellte Theorie zu verweisen, dass der Gründer des Unternehmens erheblich die Unternehmenskultur prägt, kann man im Falle Porsche nur zustimmen. Kreativität und Leidenschaft für den Automobilbau stehen an erster Stelle und Porsche schafft hierbei einen Raum, in dem Emotionen gelebt werden können.

29 <http://www.porscheengineering.com/peg/de/about/corporateculture/>

30 <http://www.computerwoche.de/a/porsche-digitalisiert-unternehmenskultur,2550725>

4.3.1 Interkulturelle Tätigkeiten der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG

Es sind zahlreiche Zweigstellen der Porsche AG untergeordnet; dazu gehören beispielsweise Porsche Asia Pacific, Porsche Great Britain, Porsche Latin America, um nur einige zu nennen. Es wird ständig zwischen den Ländern korrespondiert, so entsteht den Untersuchungen dieser Arbeit zufolge immer wieder Gelegenheiten zur interkulturellen Kompetenz.

Es werden Programme angeboten, bei denen Mitarbeiter der Porsche AG zwischen den verschiedenen internationalen Zweigstellen wechseln können. So wird die Stelle der Person durch eine Vertretung auf eine im Voraus festgelegte Zeit übernommen, um eine internationale Erfahrung zu ermöglichen.

Durch die Bildung und die Förderung internationaler Arbeitsgruppen und Projekte, wird das Verständnis der Mitarbeiter für die jeweiligen Zweigstellen vertieft. Durch die intensive Zusammenarbeit unter Verwendung von Telefonkonferenzen und virtuellen Arbeitsgruppen werden die Prozesse über Ländergrenzen hinweg optimiert.

Erwartet man Besuch aus dem Ausland, werden Briefings gehalten, um die betroffenen Personen auf die Begegnung vorzubereiten. Zum Beispiel werden landestypische Handlungsweisen erläutert, die man beachten sollte, sowie Verhaltensregeln, die man befolgen muss.

5 Fazit

Im Rahmen dieser Arbeit ist der Nachweis der Wichtigkeit von interkultureller Kompetenz in einem international tätigen Unternehmen erbracht worden. Damit interkulturelle Kompetenz zum Erfolgsfaktor im Unternehmen wird, darf sie nicht als gegeben angenommen werden, sondern muss als Lernprozess behandelt werden, welches aktiv aufgebaut werden muss. Der Prozess der Kompetenzaneignung fängt auf der personellen Ebene mit der Selbstmotivation an, und wird durch die Ermöglichung des Unternehmens weitergeführt. Die Steigerung der interkulturellen Kompetenz optimiert die Effizienz der Prozesse und wirkt sich sowohl auf der individuellen als auch auf der organisationellen Ebene aus.

Basis der Untersuchungen auf der Unternehmensebene bildet eine Schilderung der Entwicklung globaler Unternehmen, sowie der Globalisierung. Die Notwendigkeit der interkulturellen Kompetenz stammt aus der Entwicklung der globalen Unternehmen und ist ebenfalls deren Antrieb. Es wurde der Anpassungsbedarf in der Personalplanung eines globalen Unternehmens geschildert und festgestellt, dass verschiedene Strategien zur Personalauswahl und -Management eingesetzt werden müssen.

Als Grundlage dieser Erkenntnisse dienen die Untersuchungen zur Kultur und der Kommunikation im allgemeinen. Kultur prägt sowohl Mensch als auch Unternehmen, der erste Schritt zu einer erfolgreichen interkulturellen Kompetenz ist eine bewusste Wahrnehmung der eigenen kulturellen Handlungsweisen. Diese bildet die Ausgangssituation interkultureller Trainingsmaßnahmen.

Die Auslandsaufenthalte der Mitarbeiter müssen durch präzise und kontrollierte Trainingsmethoden vorbereitet werden. So wird es vermieden, dass diese Aufenthalte im ständigen „Versuch und Irrtum“ enden. Diverse Methoden müssen angeboten werden, und genügend Möglichkeiten zur Reflexion der Erfahrungen geboten werden.

Rückblickend ist allerdings anzumerken, dass lediglich ein globales Unternehmen den Bedarf nach interkultureller Kompetenz hat. Nach den Untersuchungen zu diesem Thema, steuern internationale Unternehmen von einem Standpunkt aus und passen ihre Strategien nicht auf die kulturellen Bedürfnisse an. So müsste, um Missverständnisse zu vermeiden, der Titel dieser Arbeit wie folgt lauten: „*Bedeutung der Interkulturellen Kompetenz in einem **global** agierenden Unternehmen am Beispiel der Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG*“.

Literaturverzeichnis

BARTLETT Christopher, GHOSHAL, Sumantra (2008): Managing across Borders: The Transnational Solution. 2. Auflage, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

BENNETT Milton (2001): „Developing intercultural Competence for Global Leadership“. In: REINEKE Rolf-Dieter (Hg.), FUSSINGER Christine (2001): Interkulturelles Management: Konzeption – Beratung – Training (S. 205-227). Wiesbaden: Gabler.

BERRY John (1990): „Psychology of Acculturation: Understanding Individuals Moving Between Cultures“. In: BRISLIN Richard (1990): Applied Cross Cultural Psychology (S. 232-254). Newbury Park: Sage.

BITTNER Andreas, REISCH Bernhard (1994): Interkulturelles Personalmanagement: Internationale Personalentwicklung Auslandsentsendungen, interkulturelles Training. Wiesbaden: Gabler.

BLOM Herrmann, MEIER Harald (2004): Interkulturelles Management: Interkulturelle Kommunikation; interkulturelles Personalmanagement; Diversity-Ansätze im Unternehmen. 2. Auflage, Herne, Berlin: Verlag neue Wirtschafts-Briefe.

EMRICH Christin (2011): Interkulturelles Management. Erfolgsfaktoren im globalen Business. Stuttgart: Kohlhammer.

ERLL Astrid, GYMNIICH Marion (2007): Interkulturelle Kompetenzen: erfolgreich kommunizieren zwischen den Kulturen. Stuttgart: Klett-Lernen-und-Wissen.

GROLL Thomas (2009): Interkulturelle Kommunikation länderspezifisch: deutsche Expatriates in Italien und Tschechien. Passau: Stutz.

HALL Edward (1989): Beyond Culture. 34. Auflage, New York (u.a.): Doubleday.

HALL Edward, HALL Mildred (2007): Understanding Cultural Differences: Germans French and Americans. 20. Auflage, Boston, Massachusetts: Intercultural Press.

HART William B. (2002): „The Histories of Intercultural, International, and Development Communication“. In: GUDYKUNST William B. (Hg.) (2002): Handbook of International and Intercultural Communication (S. 1-19). 2. Auflage, Thousand Oaks (u.a.): Sage.

HERRMANN-PILLATH Carsten (2000): Evolution von Wirtschaft und Kultur: Bausteine einer transdisziplinären Methode. Marburg: Metropolis-Verlag.

HILL, Charles (2012): International Business: Competing in the Global Marketplace. 9. Auflage, New York: McGraw-Hill Irving.

HOFSTEDE Geert, HOFSTEDE Jan-Gert (2006): Lokales Denken, globales Handeln: interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 3. Auflage, München: Beck, deutscher Taschenbuch-Verlag.

KARMASIN Helene (2003): „Merchants of Meaning“. In: KARMASIN Matthias (Hg.), WINTER Carsten (2003): Kulturwissenschaft als Kommunikationswissenschaft: Projekte, Probleme und Perspektiven (S. 81-107). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

KLEIN Hans-Michael (2004): Cross-Culture – Benimm im Ausland: internationale Businessetikette - Länderbesonderheiten. Berlin: Cornelsen.

KOCH Eckart (2012): Interkulturelles Management: für Führungspraxis, Projektarbeit und Kommunikation. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft. München: UVK Lucius.

KRAJEWSKI Sabine, SCHRÖDER Hartmut (2010): „Silence and Taboo“. In: MATSUMOTO David (Hg.) (2010): APA Handbook of Intercultural Communication (S. 187-211). Washington, New York: American Psychological Association.

KUTSCHKER Michael, SCHMID Stefan (2011): Internationales Management. 7. Auflage, München: Oldenbourg.

LASSERRE Phillip (2012): Global Strategic Management. 3. Auflage, Basingstoke (u.a.): Palgrave Macmillan.

MERKENS Hans (Hg.), DEMORGEN Jacques, GEBAUER Gunter (2004): Kulturelle Barrieren in Kopf. Frankfurt am Main: Campus.

MIKL-HORKE Gertraude (1999): Historische Soziologie der Wirtschaft: Wirtschaft und Wirtschaftsdenken in Geschichte und Gegenwart. München, Wien: Oldenbourg.

MOOSMÜLLER Alois (1996): „Interkulturelle Kompetenzen und interkulturelle Kenntnisse. Überlegungen zu Ziel und Inhalt“. In: ROTH Klaus (Hg.) (1996): Mit der Differenz leben (S. 271-290). Münster (u.a.): Waxmann.

PODSIADLOWSKI Astrid (2004): Interkulturelle Kommunikation und Zusammenarbeit: interkulturelle Kompetenz trainieren; mit Übungen und Fallbeispielen. München: Vahlen.

SEIDENFUß Kai-Uwe (1996): „Globalisierung und der Zwang zur Dynamisierung von Strategien: Das Beispiel der weltweiten Automobilindustrie“. In: BERNDT Ralph (Hg.) (1996): Global Management (S. 77-97). Berlin, Heidelberg: Springer.

STONEHOUSE George, CAMPBELL David, HAMILL Jim, PURDIE Tony (2004): Global and Transnational Business: Strategy and Management. 2. Auflage, Chichester, Weinheim (u.a.): Wiley

THOMAS Alexander (2011): Interkulturelle Handlungskompetenz: Versiert, angemessen und erfolgreich im internationalen Geschäft. Wiesbaden: Gabler Verlag.

WOLF Martin (2004): Why Globalization Works. New Haven (u.a.): Yale University Press.

Internetquellen

"Das Eigene, das Fremde, das Interkulturelle" [Stand 15.01.2014].

URL: <http://ckatzke.files.wordpress.com/2009/07/image328.jpg%3Fw%3D500>

IWAN Lee: „Difference between a global, transnational, international and multinational company“ [Stand 11.01.2014].

URL: <http://leeiwan.wordpress.com/2007/06/18/difference-between-a-global-transnational-international-and-multinational-company/>

HAMPRECHT Harald: „Bald mehr Absatz in China als in Deutschland“ [Stand 18.01.2014].

URL: <http://www.auto-motor-und-sport.de/news/porsche-bald-mehr-absatz-in-china-als-in-deutschland-729404.html>

LUSCOMBE Stephen: „The British Empire in 1924“ [Stand 27.12.2013].

URL: <http://www.britishempire.co.uk/timeline/colonies1924.htm>

RAJS Mirko, ARWEK Josef: „Porsche digitalisiert Unternehmenskultur“ [Stand 18.01.2014].

URL: <http://www.computerwoche.de/a/porsche-digitalisiert-unternehmenskultur,2550725>

JUSSEN Sascha: „Personalmanagement ohne Grenzen – HR als Global Player“ [Stand 14.12.2013].

URL: <http://www.dgfp.de/aktuelles/dgfp-news/personalmanagement-ohne-grenzen-hr-als-global-player-3757>

Globalisierung Fakten: „Entwicklung der Globalisierung“ [Stand 15.12.2013].

URL: <http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/entwicklung-der-globalisierung/>

<http://www.globalisierung-fakten.de/globalisierung-informationen/organisationen/>

Greenpeace Redaktion: „Global Player – die treibenden Kräfte der Globalisierung“ [Stand 15.12.2013].

URL:

http://www.greenpeace.de/themen/umwelt_wirtschaft/globalisierung/artikel/global_player_die_treibenden_kraefte_der_globalisierung/

Institut für Interkulturelle Kompetenz und Didaktik: „Kulturschock – Phasen bei der Begegnung mit anderen Kulturen“ [Stand 27.12.2013].

URL: <http://www.ikud.de/Kulturschock.html>

Managerseminare: „Erfahrungsbasierter Lernzyklus nach David A. Kolb“ [Stand 13.12.2013].

URL: http://www.managerseminare.de/Datenbanken_Lexikon/Erfahrungsbasierter-Lernzyklus-nach-David-A-Kolb,166521

N24: „Porsche schließt Produktion im Ausland aus“ [Stand 21.01.2014].

URL: <http://www.n24.de/n24/Nachrichten/Wirtschaft/d/1687882/porsche-schliesst-produktion-im-ausland-aus.html>

Paul Watzlawick: „Die Axiome von Paul Watzlawick“ [Stand 03.01.2014].

URL: <http://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG [Stand 18.01.2014].

<http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/dataandfacts/>

<http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/executiveboard/>

<http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/overview/locations/>

<http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/pressreleases/?pool=germany&id=2013-02-07>

<http://www.porsche.com/germany/aboutporsche/pressreleases/?pool=germany&id=2013-03-15>

<http://www.porscheengineering.com/peg/de/about/corporateculture/>

Staufenbiel: „Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG“ [Stand 16.01.2014].

URL: <http://www.staufenbiel.de/jobs-arbeitgeber/porsche-ag/das-unternehmen.html>

Wirtschaftslexikon: „Ethnorelativismus“ [Stand 12.12.2013].

URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/ethnorelativismus/ethnorelativismus.htm>

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Landstuhl, 22.01.2014

Ort, den TT. Monat JJJJ

Vorname Nachname

RACHAEL MCCULLOCH

